

# بناء استراتيجية الابتكار التنافسية

أحمد الكويكي



# مساحة حرة أمامكم للتكرم بالتعريف بأشخاصكم الكريمة وبيان دوافع المشاركة في هذا البرنامج التدريبي

# معد ومقدم البرنامج التدريبي أحمد الكويكي

- ♦ باحث دكتوراة في مجال الدراسات الإسلامية المعاصرة
- ♦ مستشار معتمد لعلامة الجودة البريطانية (المنظمة الموثوقة - Trusted Charity)
- ♦ - المجلس الوطني للمنظمات التطوعية في المملكة المتحدة NCVO
- ♦ ممارس معتمد للمواصفة العالمية لإدارة التغيير بأبعاد متعددة (IMCM) - الوكالة الدولية للاختبارات والشهادات ACMC في مملكة بلجيكا
- ♦ الزمالة الأوروبية العربية في إدارة المنظمات غير الربحية - المؤسسة الأوروبية العربية للدراسات العليا بجامعة غرناطة في مملكة إسبانيا
- ♦ الدبلوم العالي في القيادات الإنسانية - الجامعة الأمريكية للعلوم الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية
- ♦ الشهادة المهنية في الإدارة الاستراتيجية والتميز التنفيذي - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية
- ♦ البرنامج الدولي لتقييم التنمية (PIFED) - جامعة ENAP في اتحاد كندا
- ♦ استراتيجي ابتكار معتمد (CInS) - معهد الابتكار العالمي GIn في الولايات المتحدة الأمريكية
- ♦ محترف معتمد في الإدارة الاستراتيجية (CSMP) - مركز الاعتماد البريطاني CPD Certification Services
- ♦ محترف معتمد في التخطيط الاستراتيجي (CSPP) - مركز الاعتماد البريطاني CPD Certification Services
- ♦ محترف معتمد في مؤشرات الأداء الرئيسية (CKPIP) - مركز الاعتماد البريطاني CPD Certification Services
- ♦ أخصائي الاستراتيجية المعتمد (CSP) - شركة KPI MEGA LIBRARY
- ♦ أخصائي بطاقة الأداء المتوازن المعتمد (CBSCP) - شركة KPI MEGA LIBRARY
- ♦ أخصائي الأهداف والنتائج الرئيسية المعتمد (COKRP) - شركة KPI MEGA LIBRARY
- ♦ محترف إدارة مشاريع (PMP) - معهد إدارة المشاريع PMI في الولايات المتحدة الأمريكية
- ♦ محترف إدارة مشاريع تنمية (Project D pro) المستوى الأول - مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs في المملكة المتحدة
- ♦ ساهم في بناء العديد من الخطط الاستراتيجية لعدة جهات في المملكة العربية السعودية



# قبل الانطلاقة

تعلیمة البرنامج التدريبي  
لنكن جميعًا على قيد السعادة

”

سيكون تعلمك سريعًا عندما تكون روحك سعيدة

“

د/ دايف ماير

تسجيل دخول قوي يليق بالأقوياء

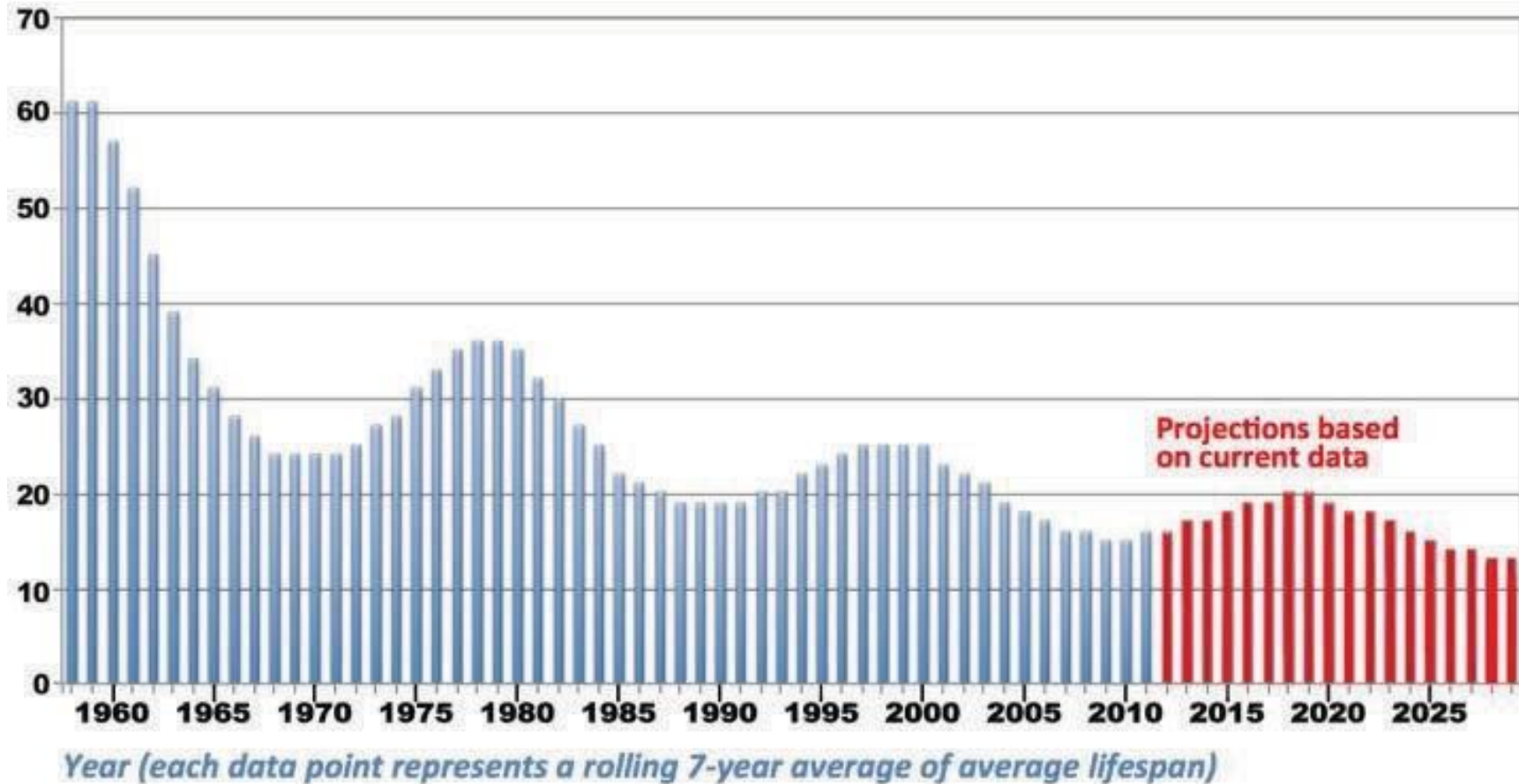
إيش رأيكم؟

نحدد مشروع، عشان ندعمه بابتكارات رهيبة

هاتوا المشروع

# لقطة استهلاكية

■ Average company lifespan on S&P 500 Index (in years)



DATA: INNOSIGHT/Richard N. Foster/Standard & Poor's

# مقدمات تأسيسية بين يدي بناء استراتيجية الابتكار التنافسية

# برأيكم:

ما المقصود بالاستراتيجية؟

وما الفرق بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجيات وحدات الأعمال والاستراتيجيات التنافسية "الوظيفية"؟

# فك الاشتباك المفاهيمي

الابتكار

الاختراع

الإبداع

# استراتيجية الابتكار التنافسية

مركبات قيد

+

مسارات صيد

# منصة مقصد السوق

منصة مقصد السوق								
استراتيجية السوق								
استراتيجية العلامة التجارية (3)			استراتيجية العلامة التجارية (2)			استراتيجية العلامة التجارية (1)		
استراتيجية (الخدمات) (المنتجات) (3)	استراتيجية (الخدمات) (المنتجات) (2)	استراتيجية (الخدمات) (المنتجات) (1)	استراتيجية (الخدمات) (المنتجات) (3)	استراتيجية (الخدمات) (المنتجات) (2)	استراتيجية (الخدمات) (المنتجات) (1)	استراتيجية (الخدمات) (المنتجات) (3)	استراتيجية (الخدمات) (المنتجات) (2)	استراتيجية (الخدمات) (المنتجات) (1)



# مثال على منصة مقصد السوق - شركة ويرلبول "أمريكا الشمالية"

جزء من منصة مقصد السوق - شركة ويرلبول "أمريكا الشمالية"									
استراتيجية السوق (سوق الأجهزة الاستهلاكية) - أمريكا الشمالية									
استراتيجية العلامة التجارية (3) مايتاغ		استراتيجية العلامة التجارية (2) كتشين آيد				استراتيجية العلامة التجارية (1) جين أير			
						غسالات الصحون	الأفران	أوقدة النار	الثلاجات
						غسالات الصحون	الأفران	أوقدة النار	الثلاجات
مجففات الملابس		غسالات الملابس		الأجهزة المنزلية الصغيرة					

# أسس القيمة / العروض

تجارب العملاء

المنتجات

الخدمات

# مجالات الابتكار

## نموذج العمل

- حالي
- جديد

## القطاعات / الأسواق

- حالية
- مجاورة
- جديدة على المنظمة
- جديدة على العالم

## القيمة/ العروض (خدمات، منتجات، تجارب عملاء)

- حالية
- معدلة
- جديدة على المنظمة
- جديدة على العالم

# الآفاق الاستراتيجية الثلاثة للابتكار

الأفق الأول: تمديد الأعمال الأساسية والدفاع عنها  
قصير المدى: من سنة إلى ثلاث سنوات

الأفق الثاني: توسيع الأعمال الأساسية عن طريق بناء أعمال جديدة ناشئة  
متوسط المدى: من ثلاث سنوات إلى عشر سنوات

الأفق الثالث: توليد خيارات جديدة فعالة لتحويل مسار الأعمال أو خلق مسار جديد لها  
طويل المدى: قد يصل إلى ما يزيد عن عشر سنوات

# برأيكم:

ما جدارة الابتكار المركزية في كل أفق استراتيجي

الأفق الثالث

الأفق الثاني

الأفق الأول

# أنواع الابتكار من حيث العموم في مجال الأعمال

# أنواع الابتكار من حيث العموم في مجال الأعمال

الأفق  
الأول

مثال على الابتكار  
التحسيني

الابتكار التحسيني (المشتق / المحافظ)  
تحسينات تدريجية في العروض الحالية

الأجيال المختلفة لهاتف آي  
فون من شركة أبل



# أنواع الابتكار من حيث العموم في مجال الأعمال

الأفق  
الثاني

مثال على الابتكار  
الخارق

الابتكار الخارق (الجزري)  
فئات جديدة تمامًا من العروض، أو طرق  
جديدة لتقديم العروض

ساعة أبل  
من شركة أبل





# أنواع الابتكار من حيث العموم في مجال الأعمال

الأفق  
الثالث

الأفق  
الثاني

مثال على الابتكار  
المزعزع

الابتكار المزعزع  
فئات جديدة تمامًا من العروض التي تحل  
محل الفئات السابقة؛ بسبب تغيير جذري في  
القيمة المقترحة

أجهزة آي باد من شركة أبل التي أيقظت  
سوق الحوسبة اللوحية الناشئة وحدت من  
سوق أجهزة الكمبيوتر المحمول



# أنواع الابتكار من حيث العموم في مجال الأعمال

الأفق  
الثالث

مثال على الابتكار  
التحويلي

الابتكار التحويلي  
عروض وتجارب جذرية جديدة تحدث تحولاً  
كبيراً في المجتمع بأكمله وكيفية إدارة شؤونه

الشبكة العنكبوتية  
(الإنترنت)



# مكونات محفظة الابتكار الاستراتيجي

قاعدة المرونة  
10 - 20 - 70

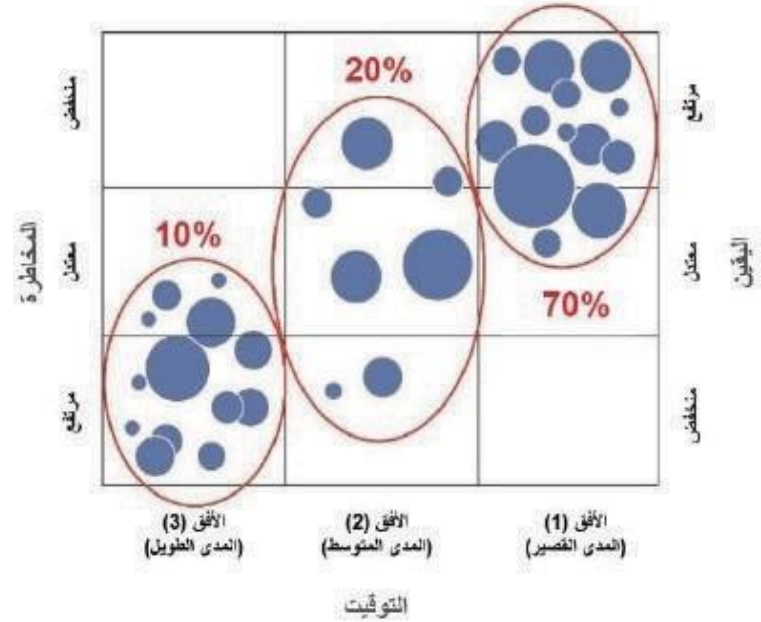
المسارات (الأول، والثاني، والثالث)	الأفق الأول	70% من مشاريع الابتكار مخصصة للأعمال الأساسية	الاحتفاظ بالقيمة 70%
المساران (الرابع، والخامس)	الأفق الثاني	20% من مشاريع الابتكار مرتبطة بالأعمال الأساسية	خلق القيمة 30%
المسار السادس	الأفق الثالث	10% من مشاريع الابتكار غير مرتبطة بالأعمال الأساسية	

# مكونات محفظة الابتكار الاستراتيجي

استراتيجية 10: 20: 70 لكوكا كولا - الآن/التالي/الجديد

**الجديد** < 10% موارد للمشاريع المستقبلية والخطط والشراكات والأفكار الكبيرة.  
**التالي** < 20% موارد للمشاريع التي ستنتقل في العامين المقبلين.

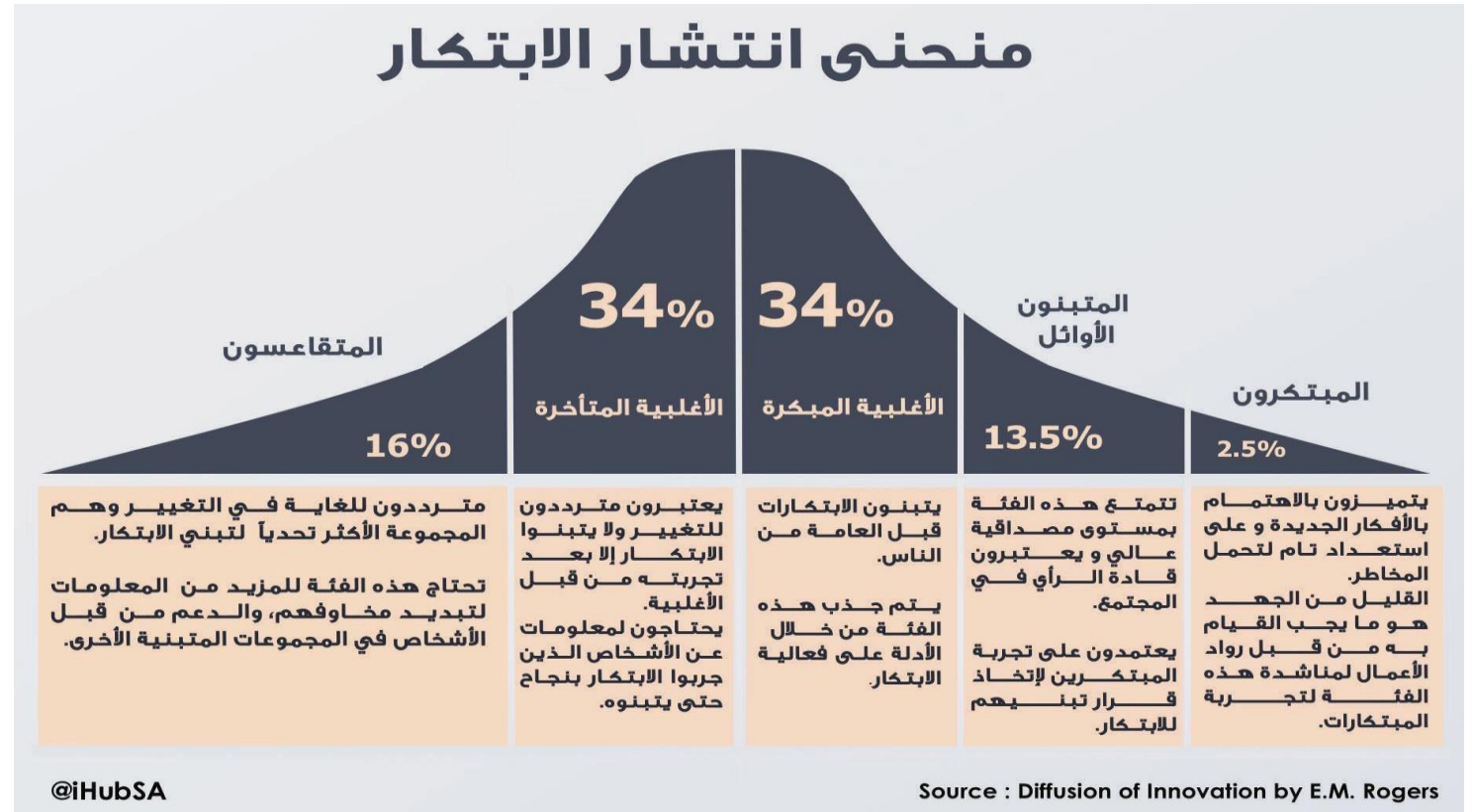
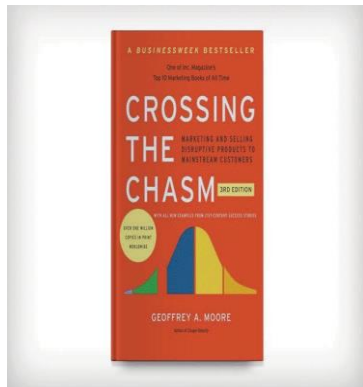
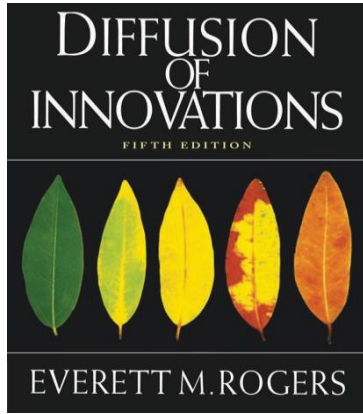
**الآن** < 70% من كامل الوقت والموارد تركز على المشاريع الحالية.



# المراحل العامة لمشروع الابتكار



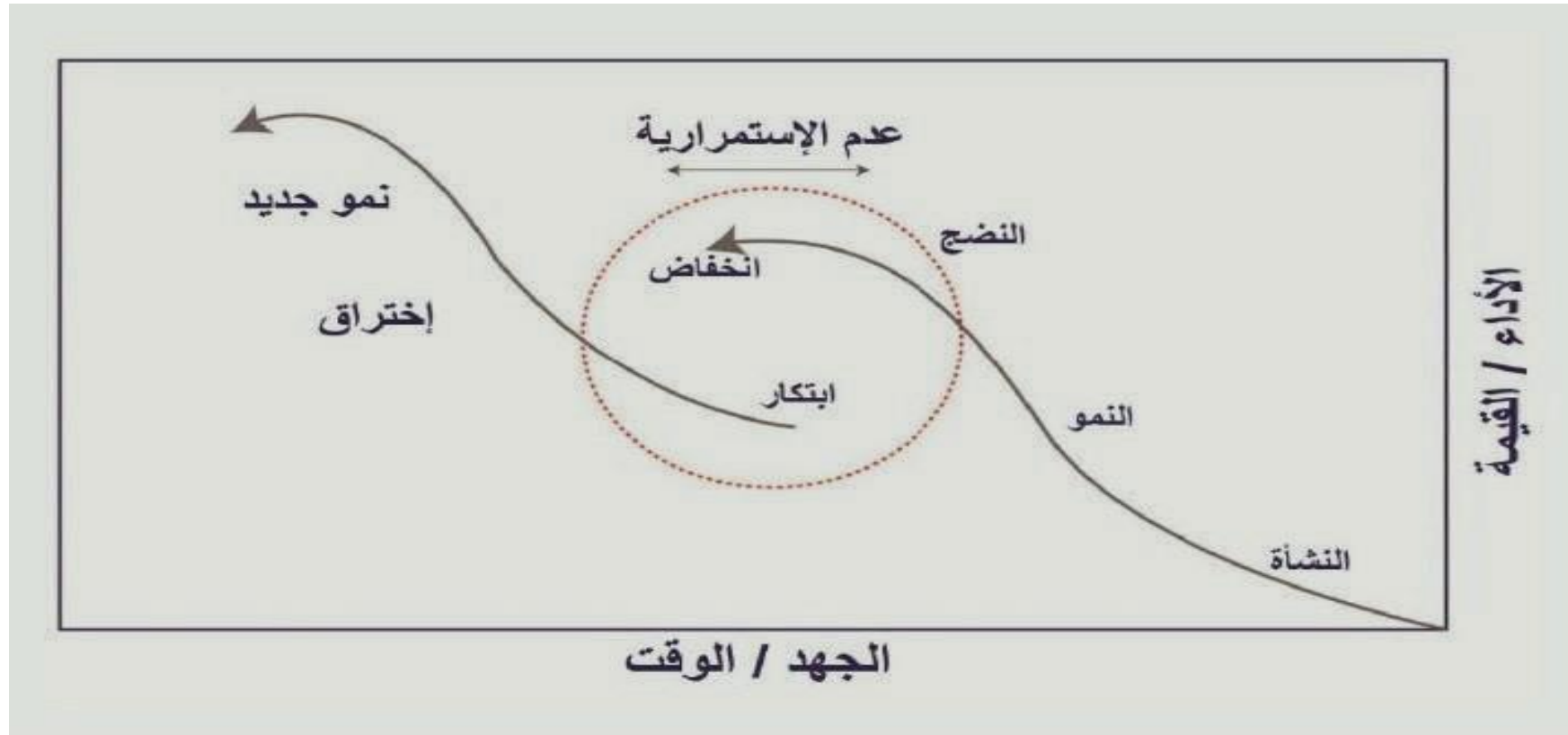
# نظرية انتشار الابتكارات - (منحنى تبني الابتكارات)



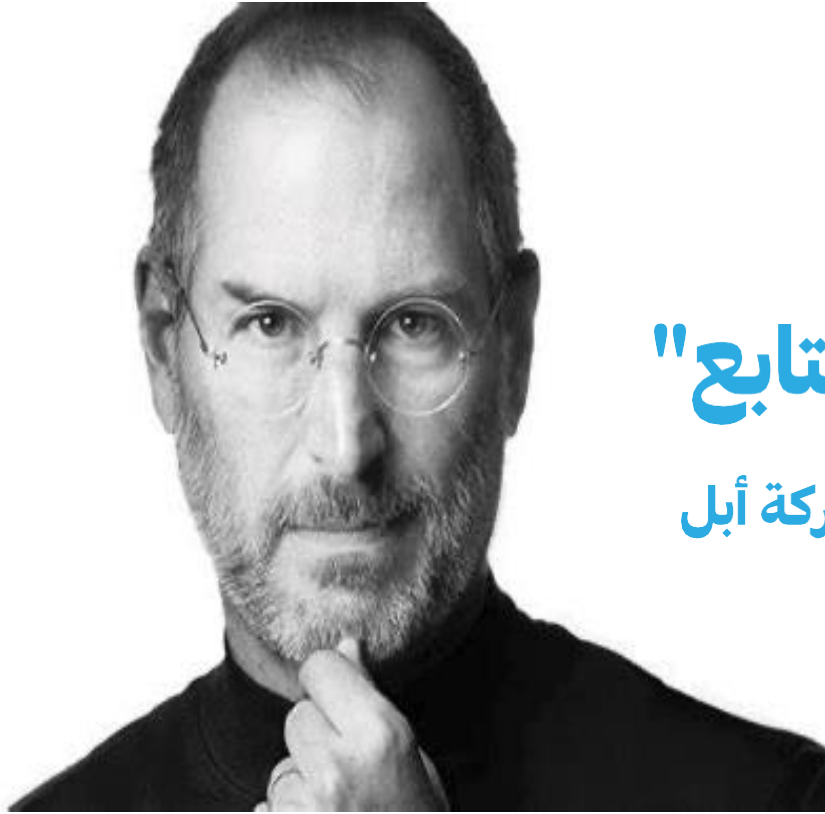
برأيكم:

لماذا نبتكر؟

# أسس القيمة المتوالية ومنحنيات S







# "الابتكار هو ما يميز بين القائد والتابع"

ستيف جوبز - الرئيس التنفيذي السابق لشركة أبل

# كيف نبني استراتيجية الابتكار التنافسية؟

# المكونات الأساسية لاستراتيجية الابتكار التنافسية

مسار ابتكار استراتيجي

مركبة ابتكار استراتيجي

محفظة ابتكار استراتيجي

# مسارات الابتكار الاستراتيجي "أراضي الصيد"

# نظرة عامة على مسارات الابتكار الاستراتيجي

مستوى المسار	رقم المسار	اسم المسار	نهج المسار	مفهوم المسار	الأسواق المستهدفة لدى المسار
استخلاص القيمة (الضغط على منحنى S الحالي)	0	استغلال السوق Market Exploitation	لا شيء	مقدار قليل أو معدوم	الأسواق الأساسية المتأكلة
الاحتفاظ بالقيمة الحالية (توسيع أساس القيمة الحالية - منحنيات S الحالية)	1	إدامة السوق Market Perpetuation	تقني	<ul style="list-style-type: none"> <li>الابتكار في المنتجات داخل السوق</li> <li>الابتكار في العمليات داخل السوق</li> <li>الابتكار في التصميم داخل السوق</li> <li>الابتكار في تمييز العلامات التجارية داخل السوق</li> <li>الابتكار في التغليف داخل السوق</li> </ul>	الأسواق الأساسية
	2	اختراق السوق Market Penetration	تجاري	<ul style="list-style-type: none"> <li>قطاعات سوقية جديدة</li> <li>مناطق جغرافية جديدة</li> </ul>	الأسواق الأساسية الأسواق المجاورة
	3	توسيع السوق Market Broadening	هجين	<ul style="list-style-type: none"> <li>ابتكار نموذج العمل داخل السوق</li> </ul>	الأسواق الأساسية الأسواق المجاورة
خلق القيمة (إنشاء أساس قيمة جديد - منحنيات S جديدة)	4	تصعيد السوق Market Escalation	تقني	<ul style="list-style-type: none"> <li>الابتكار التقني داخل السوق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأسواق الأساسية</li> <li>الأسواق المجاورة</li> <li>الأسواق الجديدة</li> </ul>
	5	توسيع السوق Market Expansion	هجين	<ul style="list-style-type: none"> <li>الابتكار في السوق</li> <li>الابتكار في العلامة التجارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأسواق المجاورة</li> <li>الأسواق الجديدة</li> </ul>
	6	خلق السوق Market Creation	هجين	<ul style="list-style-type: none"> <li>ابتكار الفئة</li> <li>ابتكار نموذج عمل جديد للسوق</li> </ul>	الأسواق الجديدة

# المسار (ه): استغلال السوق Market Exploitation



مثال على مسار  
استغلال السوق:

تجاهل شركة إيستمان كوداك  
للتصوير الرقمي وتمسكها بالتصوير  
الفلمي أدّى بها في نهاية المطاف إلى  
استخراج ما تبقى من سوق التصوير  
الفلمي إلى أن استنفد بالكامل  
وتلاشى عملياً



• تقوم المنظمة باستنزاف أسس القيمة الحالية حتى يتم استنفادها تمامًا

• لا يتضمن هذا المسار ابتكارًا، وبالتالي لا يحدث نموًا

• قد تصلح هذه الاستراتيجية لأساس القيمة المستنفد لاستخراج آخر الفوائد التي يمكن استخراجها منه

# المسار (1): إدامة السوق Market Perpetuation



مثال على مسار  
إدامة السوق:

إطلاق شركة أبل موجة تلو أخرى  
من نماذج هواتف آي فون، والتي  
تستند جميعها على قدر من الابتكار  
التحسيني من جيل إلى آخر



• تقوم المنظمة بإطلاق عروض ابتكارية جديدة في أسواقها الأساسية الحالية

• يتم تصميم هذه الاستراتيجية؛ بهدف استدامة الأسواق الأساسية القائمة، وربما توسيع الحصة السوقية للمنظمة

• يتم في هذه الحالة استخدام الابتكار في: التصميم، والمنتجات، والعمليات، وتمييز العلامة التجارية، وابتكار التغليف

## المسار (2): اختراق السوق Market Penetration

مثال على مسار  
اختراق السوق:

اختراق شركة إيكيا لسوق الشرق  
الأوسط خلال العقد الثاني  
من القرن الحادي والعشرين  
الميلادي



- تقوم المنظمة للوصول إلى: شرائح (قطاعات) سوقية جديدة، أو مناطق جغرافية جديدة ضمن مجال أسواقها الأساسية

- يتم تصميم هذه الاستراتيجية؛ لتحقيق اختراق سوقي أعمق، وكسب حصة سوقية أكبر في الأسواق الأساسية القائمة من خلال استغلال الأسواق المجاورة



# المسار (3): توسع السوق Market Broadening

amazon.com

Sell on amazon

مثال على مسار  
توسع السوق:

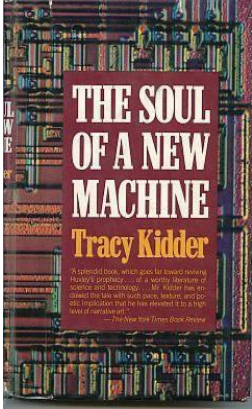
إنشاء شركة أمازون منصة البيع  
بالتجزئة (أمازون دوت كوم)، والذي عقبه  
إنشاء منصة (تاجر على أمازون)؛ لإتاحة الفرصة  
أمام الموردين الخارجيين بالبيع من خلالها، وبالتالي  
الحصول على قيمة أكبر من أساس موجود مسبقاً  
بمجرد إتاحتها لأطراف خارجية وتوسيعه إلى ما وراء  
متاجر البيع بالتجزئة الخاصة بها

• تقوم المنظمة بتطبيق وسائل جديدة مبتكرة لتقديم  
القيمة والاحتفاظ بالقيمة في أسواقها الأساسية الحالية  
و / أو الأسواق المجاورة

• تتطلب هذه الحالة ابتكاراً في نماذج العمل التجارية في  
السوق

• هنا نقوم باستخدام الابتكار لتقديم قيمة وتجارب  
جديدة لأسواقنا القائمة، ولكننا نقوم بذلك بطريقة  
تعيد هيكلة كيفية التقديم بالكامل، بحيث يمكننا توفير  
قيمة وتجارب أفضل، مع استعادة المزيد من "عائد  
القيمة" لصالح منظمنا

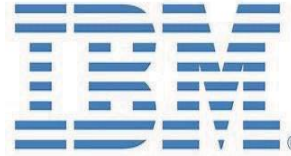
# المسار (4): تصعيد السوق Market Escalation



مثال على مسار  
تصعيد السوق:

المعركة التقنية التي نشبت بين  
شركة آي بي إم وشركة داتا جينيرال،  
حيث دخلت الشركتان في سباق ندي للسيطرة  
على الخوادم المركزية، وكانتا في حاجة ماسة  
إلى السيطرة على السوق أولاً بأفضل تقنية. في  
نهاية المطاف دخلت شركة آي بي إم السوق أولاً  
بابتكارات تقنية كبيرة واستولت على حصة ضخمة  
من داتا جينيرال

- تقوم المنظمة بإدخال تقنيات جديدة مبتكرة في منتجاتها أو أساليب جديدة مبتكرة في تقديم الخدمات.
- تتطلب هذه الحالة استغلالاً للابتكار في التقنية، حيث يتم توظيف التطورات التقنية الكبيرة في تقديم قيمة جديدة وتجارب جديدة من خلال عروض جديدة مبتكرة



# المسار (5): توسيع السوق Market Expansion



مثال على مسار  
توسيع السوق:

مشروع تيتان في شركة أبل، والتي  
تعتمد الشركة من خلاله الاستفادة  
من علامتها التجارية وخبرتها التقنية  
الناشئة بالدخول إلى سوق السيارات  
ذاتية القيادة

- تقوم المنظمة باستغلال العلامة التجارية الحالية بالإضافة إلى قيمة مقترحة جديدة أو معاد تشكيلها؛ بهدف دخول أسواق مجاورة أو أسواق جديدة تمامًا
- يتم تصميم هذه الاستراتيجية؛ لدعم الحاجات الوليدة في الأسواق القائمة غير الأساسية، وبالتالي توسيع الحضور السوقي الإجمالي
- في هذه الحالة غالبًا ما يتزامن الابتكار في العلامة التجارية مع الابتكار في السوق
- في النهاية يجب أن يكون أي شيء تقدمه المنظمة إلى ذلك السوق أفضل مما كان متاحًا في السابق
- تكمن النتيجة الأساسية لهذه الاستراتيجية في الاستحواذ على حصة سوقية من الشركات الأساسية الحالية، فيما تتمثل النتيجة الثانوية لهذه الاستراتيجية في توسيع الحجم الكلي للسوق

## المسار (6): خلق السوق Market Creation



مثال على مسار  
خلق السوق:

- قيام شركة أبل بإنشاء سوق جديدة لأجهزة الحاسب اللوحي بإطلاقها جهاز آي باد
- لم تنجح أجهزة الحاسب اللوحي الأخرى التي سبقت جهاز آي باد في تنشيط ذلك السوق بفعالية؛ لأنَّ قابليتها للاستخدام لم تكن كافية
- تمكنت أبل من تصميم واجهة مستخدم مناسبة في جهاز آي باد يصلح للاستخدام بشكل كبير، مما أدى إلى بث الحياة أخيرًا في ذلك السوق
- أدى ظهور هذه السوق الجديدة للحاسب اللوحية إلى زعزعة سوق أجهزة الكمبيوتر المحمولة وعرقلتها بشكل كبير، مما ألحق ضررًا بأسماء كبيرة، مثل: ديل، وإيتش بي

- تقوم المنظمة بخلق سوق جديدة تمامًا، وذلك بإنشاء فئات خدمية أو منتجات جديدة أو بتقديم نموذج عمل جديد على العالم
- يتم تصميم هذه الاستراتيجية؛ لبث الحياة في الأسواق الجديدة كليًا والتي تبدأ من الصفر، ولتح المبادرين ميزة المتحرك الأول
- من بين جميع المسارات يعتبر هذا المسار أكثرها جذرية وتأثيرًا؛ لأنه يتسبب عادةً في زعزعة النماذج القديمة لتقديم أسس القيمة، ويؤدي إلى ظهور قائد جديد للسوق

# مركبات الابتكار الاستراتيجي "دفع الاستراتيجية"

# نظرة عامة على مركبات الابتكار الاستراتيجي

عناصر المركبة	المركبة	نوع المركبة
<ul style="list-style-type: none"> <li>مراكز التميز</li> <li>خارطة طريق البحث والتطوير</li> <li>بحوث وتطوير أعمال X</li> </ul>	المركبة الأولى: البحث والتطوير الداخلي	عضوي
<ul style="list-style-type: none"> <li>شراكات عقود البحث والتطوير</li> <li>شراكات نقل التقنية</li> <li>شراكات الموردين الاستراتيجيين</li> <li>شراكات البيع المتقاطع</li> <li>شراكات الابتكار المفتوح</li> </ul>	المركبة الثانية: الشراكات	عضوي ممتد
<ul style="list-style-type: none"> <li>حاضنات الأعمال</li> <li>مسرعات الأعمال</li> <li>مشاريع فرعية منفصلة</li> <li>توسيع المشاريع الاستثمارية</li> <li>مشاريع فرعية متصلة</li> </ul>	المركبة الثالثة: مشاريع الاستثمار في الشركات	غير عضوي
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاندماج والاستحواذ للتخلص من التهديد الناتج عن المنافسة</li> <li>زيادة الطاقة الإنتاجية عن طريق الاندماج والاستحواذ</li> <li>الاندماج والاستحواذ للتواجد في السوق</li> <li>بناء القدرة عن طريق الاندماج والاستحواذ</li> <li>الاندماج والاستحواذ لتكامل الابتكار</li> </ul>	المركبة الرابعة: عمليات الاندماج والاستحواذ	غير عضوي

# المركبة الأولى: البحث والتطوير الداخلي Internal R&D

بحوث وتطوير أعمال X  
X-Works R&D

خارطة طريق البحوث والتطوير  
Roadmap R&D

مراكز التميز  
Centers of Excellence

# مراكز التميز Centers of Excellence



مثال على مركبة البحث  
والتطوير الداخلي  
(مراكز التميز)

مختبر علوم تصنيع المواد المركبة،  
وهو مركز تميز مشترك تملكه شركة  
أوينز كورنينج بالتعاون مع جامعة  
ديلاوير



• تعمل مراكز التميز كمستودع مركزي للمعرفة والخبرات داخل المنظمة، حيث تديرها فرق من الخبراء المختصين، كما أنها تبقي الحماس مشتعلًا؛ لأنها جزء مركزي ودائم من البنية التحتية للقدرات التقنية في المنظمة

• تنشأ مراكز التميز لسببين:

1. رعاية التقنيات الحالية والجديدة في مرحلة نضجها؛ من أجل ضمان حصول فرق العمل التي تحاول تنفيذ هذه التقنيات على الدعم الذي تحتاجه للقيام بذلك
2. تسهيل تبني التقنيات والممارسات الجديدة بمرور الوقت (نمو التقنية)



# خارطة طريق البحوث والتطوير Roadmap R&D



مثال على مركبة البحث والتطوير  
الداخلي (خارطة طريق  
البحوث والتطوير)

تطوير سيارة السيدان من  
شركة بي إم دبليو



- اسم المركبة الفرعية مأخوذ من خرائط الطريق التقنية للبحث والتطوير، وخرائط طريق المنتجات لتطوير المنتجات الجديدة
- تركز خارطة طريق البحوث والتطوير على توسيع خط المنتج التقليدي وتطويره وبالتالي المحافظة على محفظة العروض الحالية وتحسين الاستفادة النقدية منها
- ترتبط خارطة طريق البحوث والتطوير ارتباطًا متأسلاً باحتياجات الخط الأمامي للمنظمة
- يدور نتاج هذه المركبة الفرعية عادة في الأفق الأول، وترتكز بشكل أساسي على الأسواق الحالية والمجاورة

## بحوث وتطوير أعمال X-Works R&D X



مثال على مركبة البحث والتطوير  
الداخلي (بحوث وتطوير أعمال X)

ابتكار نظارات قوقل في  
شركة قوقل

Google

- تركز هذه المركبة الفرعية على الإنجازات الجذرية متوسطة وطويلة المدى، والتي ستقود الأعمال إلى المستوى التالي في السنوات القادمة. وتشمل: التقنيات والمنتجات والخدمات وتجارب العملاء ونماذج العمل الجديدة

- تتمثل مهمة هذه المركبة الفرعية في: التفكير على نطاق واسع حول مستقبل العمل، وابتكار عروض ونماذج عمل جديدة كلياً تكون مزعزة عادةً وتؤدي إلى توسيع عمل المنظمة ليشمل أسواقاً جديدة ناشئة على أفق زمني طويل المدى

- عادةً يتم تكوين فرق بحوث وتطوير أعمال X بشكل منفصل عن فرق البحوث والتطوير المستندة إلى خارطة طريق، حيث تكون في مختبرات ابتكار مخصصة لها

# المركبة الثانية: الشراكات Partnerships

شراكات الموردين الاستراتيجيين  
Strategic Supplier  
Partnerships

شراكات نقل التقنية  
Technology Transfer  
Partnerships

شراكات عقود البحوث والتطوير  
Contracted R&D  
Partnerships

شراكات الابتكار المفتوح  
Open Innovation  
Partnerships

شراكات البيع المتقاطع  
Cross Selling  
Partnerships

# شراكات عقود البحوث والتطوير Contracted R&D Partnerships



مثال على مركبة الشراكات  
(شراكات عقود البحوث والتطوير)

- تنطوي شراكات عقود البحوث والتطوير على مشاركة أنواع مختلفة من منظمات البحوث التعاقدية والوكالات الهندسية بالإضافة إلى وكالات تصميم العقود؛ بغرض توسيع نطاق قدرات المنظمة من خلال الوصول إلى: موارد إضافية للبحوث والتطوير، أو موارد البحوث والتطوير التي تتميز بجدارات خاصة تتجاوز ما تملكه المنظمة داخلياً

تعاقد شركة نايك بلس مع  
شركة ويسو؛ للمساعدة  
في ابتكار وتطوير سوار نايك  
بلس فيول باند

WHIPSΛW



# شراكات نقل التقنية Technology Transfer Partnerships

مثال على مركبة الشراكات  
(شراكات نقل التقنية)

التعاون بين جامعة  
ميتشيغن والعديد من  
الشركات من خلال مكتب  
نقل التقنية

**M** TECH TRANSFER  
UNIVERSITY OF MICHIGAN

- تعقد شراكات نقل التقنية بغرض بناء قدرات جديدة ودراسة فنية داخل المنظمة بالاستعانة بمصادر خارجية

- الشكل الأكثر شهرة لشراكات نقل التقنية، هو ذلك القائم بين الشركات والجامعات، حيث تقوم الشركات بالتعاقد مع الجامعات لنقل التقنيات والمعارف التي تم تطويرها داخل مختبرات الجامعة أو الحصول على ترخيص باستخدامها

- من الأشكال الأخرى لشراكات نقل التقنية، هو منح تراخيص الملكية الفكرية من مصادر خاصة، مثل: المخترعين، والشركات الأخرى، حيث تدفع الشركات رسوماً لاستخدام حق الملكية الفكرية، ويوفر مالك الترخيص أي تدريب مطلوب لتنفيذ ذلك

# شراكات الموردين الاستراتيجيين Strategic Supplier Partnerships

مثال على مركبة الشراكات  
(شراكات الموردين الاستراتيجيين)

- الشراكات القائمة بين شركة أبل ومورديها الاستراتيجيين: مجموعة فوكسكون للتقنية وشركة كورنينغ
- تقوم شركة فوكسكون (أكبر مصنع إلكترونيات استهلاكية في العالم) بإنتاج جميع هواتف آي فون الخاصة بشركة أبل والعديد من المنتجات الأخرى للشركة
- تقوم شركة كورنينغ بتزويد شركتي: أبل، وفوكسكون بجميع خامات الزجاج المستخدمة في أجهزة آي فون وآي باد

• تقوم المنظمة بالاستعانة بجهة أخرى لتوفير عناصر أساسية لعرض ما أو قدرات إضافية لازمة للإنتاج أو التسليم (منظمات التصنيع التعاقدية - Contract Manufacturing)

• تعقد هذه الشراكات؛ بغرض توسيع قدرات المنظمة من خلال الوصول إلى: سعة إنتاجية إضافية، وقدرات تقنية إضافية لتقديم عروض تتجاوز القدرات الداخلية للمنظمة

**FOXCONN**



**CORNING**

Discovering Beyond Imagination

# شراكات البيع المتقاطع Cross Selling Partnerships



مثال على مركبة الشراكات  
(شراكات البيع المتقاطع)

KraftHeinz

إعطاء شركة كرافت هاينز ترخيصًا للعلامة التجارية كادبوري؛ لتبادل العلامة التجارية والتسويق المتبادل للجبنة الكريمية من ماركة فيلادلفيا بنكهة شوكولاتة كادبوري. وقد ساعد ذلك في بناء العلامتين التجاريتين مع توسيع محفظة فيلادلفيا وبيع منتجات بشكل أكبر

- تقوم المنظمة بالدخول في اتفاق تجاري مع جهة شريكة، تقوم فيه المنظمتان بتبادل العلامات التجارية المتقاطعة و/ أو التسويق و/ أو البيع المتقاطع في العروض التجارية فيما بينها
- تعقد هذه الشراكات لتحقيق هدف أو أكثر من ثلاثة أهداف منفصلة:
  1. التوسع السريع في المحفظة (الحصول على عروض إضافية للمساعدة على ملء محفظة المنظمة في سوق معين)
  2. الدخول في سوق جديد (الجمع بين التواجد من خلال المنتجات لمنظمة معينة والتواجد الجغرافي لمنظمة أخرى)
  3. بناء العلامة التجارية (الاستفادة من القوة المضاعفة للعلامتين التجاريتين؛ لخلق علامة تجارية مميزة، مما يعود بالنفع على المنظمتين)
- قد تتم هذه الشراكات في اتجاه واحد أو في اتجاهين حسب أهداف الشراكة
- من الأمثلة على نوع الشراكات التي تتم في اتجاه واحد: وضع العلامة التجارية الخاصة لشركة ما على منتجات تقوم بتصنيعها شركة أخرى
- في بعض الأحيان تستخدم المنظمة هذه الشراكات لبناء علاقات مع المنظمات التي تعترم الدخول معها في عمليات الاندماج أو الاستحواذ لاحقًا

# شراكات الابتكار المفتوح Open Innovation Partnerships

مثال على مركبة الشراكات  
(شراكات الابتكار المفتوح)

المنظمات التي تستفيد  
من بوابة ناين سيغما  
للابتكار المفتوح في التواصل  
مع شركاء جدد

- تستخدم هذه الشراكات لتحقيق غرض واحد من غرضين أو كليهما، وهما:
  1. مشاركة البصائر: (تبحث المنظمة عن أفكار جديدة حول كيفية معالجة تحدٍّ أو اتجاه معين في السوق)
  2. مشاركة القدرات: (تبحث المنظمة عن حلول أو قدرات محددة لا تملكها وغالبًا ما تكون حلولًا تقنية؛ وذلك للانقضاء على فرصة معينة في السوق)
- عادةً ما تتم هذه الشراكات عبر منصات إلكترونية تعرف بمنصات الابتكار المفتوح

**NINESIGMA**  
Accelerating the Innovation Cycle



# المركبة الثالثة: مشاريع الاستثمار في الشركات Corporate Venturing

مشاريع فرعية منفصلة  
Spin-Out Ventures

مسرعات الأعمال  
Business Accelerators

حاضنات الأعمال  
Business Incubators

مشاريع فرعية متصلة  
Spin-In Ventures

توسيع المشاريع الاستثمارية  
Scaling Ventures

# حاضنات الأعمال Business Incubators



مثال على مركبة مشاريع الاستثمار في الشركات (حاضنات الأعمال)

عقد مركز ميزوري للابتكار شراكة مع شركة مونسانتو وجامعة ميزوري؛ لإنشاء حاضنة أعمال في مجال علوم الحياة في مقر جامعة ميزوري

- حاضنات الأعمال: عبارة عن أماكن وبيئات تستخدم للمساعدة في احتضان الأفكار الحديثة المتعلقة بنماذج العمل أو القيمة المقترحة من الصفر إلى النقطة التي يمكن أن تظهر عندها جدوى تجارية
- تتيح المشاركة في حاضنات الأعمال الفرصة أمام المنظمات وطيدة التأسيس الاطلاع على أفكار جديدة وأحياناً جذرية حول أساليب تقديم قيمة وتجارب أفضل لأسواقها الأساسية ولأسواق جديدة
- ذهبت بعض المنظمات إلى إنشاء حاضنات أعمال خاصة بها داخل المنظمة
- تتيح حاضنات الأعمال عادةً لمؤسسي الشركات الناشئة الوصول إلى رأس المال العامل والمساحة المكتبية والتقنية وموجهي العمل الذين لديهم شبكات عمل واسعة

# مسرعات الأعمال Business Accelerators



مثال على مركبة مشاريع الاستثمار  
في الشركات (مسرعات الأعمال)

برنامج التسريع الداخلي  
الخاص بشركة نايك بلس

- مسرعات الأعمال: عبارة عن برامج تستخدم للمساعدة على تسريع الأعمال الناشئة حديثة التأسيس والتي تُظهر أو تُبشّر بأن تُظهر مستوى معيناً من النجاح في السوق أو قابلية لتحقيق النجاح من خلال تحقيق نمو فعلي في العوائد
- يتمثل الهدف من برنامج التسريع في المساعدة على تيسير المزيد من عمليات التمويل الاستثماري في المستقبل؛ لكي يتمكن المؤسسون من توسيع عملهم والارتقاء به من خلال الحصول على نماذج عمل وعروض جديدة بالكامل، مما يمكنهم من تقديم قيمة وتجارب مختلفة للأسواق القائمة والجديدة وتشكيل مسارات نمو حيوية

# مشاريع فرعية منفصلة Spin-Out Ventures

مثال على مركبة مشاريع الاستثمار  
في الشركات (مشاريع فرعية منفصلة)

الشركات التي طوّرت تقنيات علوم  
الحياة والعروض التي قدمتها داخل  
شركة ثيرانوفا المحدودة، ثم انفصلت  
بعد ذلك لتصبح شركات منفصلة  
مملوكة بالكامل تقريبًا للشركة الأم

• المشروع الفرعي المنفصل: هو مشروع تقوم فيه المنظمة بإطلاق شركة ناشئة مستقلة مملوكة لها بالكامل

• يتمثل الهدف من المشروع الفرعي المنفصل في إنجاز واحد أو أكثر من مشاريع خلق القيمة الابتكارية بسرعة ورشاقة أكبر وبمخاطرة أقل على العمل مما يمكن تحقيقه داخل المنظمة

• هناك مشاريع فرعية منفصلة مشتركة بين منطمتين أو أكثر



# توسيع المشاريع الاستثمارية Scaling Ventures



مثال على مركبة مشاريع  
الاستثمار في الشركات  
(توسيع المشاريع الاستثمارية)

الاستثمارات التي قامت بها شركة  
قوقل فينتشرز في أكثر من 50  
شركة في 5 قطاعات أساسية

- مشروع التوسع: هو مشروع تستثمر فيه المنظمة في شركة ناشئة مستقلة؛ بهدف مساعدتها على التوسع إلى حجم تكون له أهمية مالية واستراتيجية بالنسبة للمنظمة
- يتم عمل هذه الاستثمارات بشكل استراتيجي، بمعنى أنه يتم اختيار الشركات الناشئة بعناية كبيرة بناءً على وجود تآلف بين استراتيجيات العمل الأساسية في المنظمين
- في توسيع المشاريع الاستثمارية تتعامل المنظمة مع مشروع أو أكثر من مشاريع خلق القيمة الابتكارية، وهي عادةً مشاريع معتدلة إلى مزعزة، وما تقوم به في الأساس هو أنها تستخدم مشروع التوسع كوسيلة لاختبار الابتكارات بشكل أوسع، وليس بهدف معرفة ما إذا كانت قابلة للتطبيق أم لا، لتري ما إذا كانت جاهزة ليتم تبنيها على نطاق أوسع داخل وعبر الأسواق
- بعد امتلاك المنظمة للحصة التي تمنحها السيطرة على الشركة، فإنها تقرر ما إذا كانت ستستمر في إدارة الشركة الناشئة ككيان مستقل أو ستضمها إليها تحت علامة تجارية موجودة مسبقاً

# مشاريع فرعية متصلة Spin-In Ventures

مثال على مركبة مشاريع الاستثمار في الشركات (مشاريع فرعية متصلة)

استحوذت شركة مايكروسوفت على مجموعة واسعة من الشركات التقنية الناشئة وضمها إليها، مثل: شركة هوتميل



- المشروع الفرعي المتصل: هو مشروع تأخذ فيه المنظمة حصة من الأسهم تمنحها السيطرة (حصة تبلغ 100% من الأسهم غالبًا) في مشروع خارجي جديد؛ لهدف وحيد يتمثل في دمج ذلك المشروع في عملها الأساسي أو ضمه، ويكون ذلك عادةً تحت إحدى علاماتها التجارية الموجودة أصلاً
- يتم القيام بهذه الاستثمارات بشكل استراتيجي، أي أنّ أي مشروع يتم اختياره يكون منسجماً مع استراتيجية العمل الأساسية للمنظمة، ويكون قد توسّع أو أظهر قابلية للتوسّع إلى درجة تجذب المنظمة من الناحية المالية
- تتضمن المشاريع الفرعية المتصلة في معظم الأحيان مشاريع ابتكارية متوسطة إلى مزعزة

# المركبة الرابعة: عمليات الاندماج والاستحواذ Mergers & Acquisition

الاندماج والاستحواذ للتواجد  
في السوق  
Market Presence M&A

زيادة الطاقة الإنتاجية عن طريق  
الاندماج والاستحواذ  
Capacity Expansion M&A

الاندماج والاستحواذ للتخلص من  
التهديد الناتج عن المنافسة  
Competitive Threat  
Elimination M&A

الاندماج والاستحواذ لتكامل الابتكار  
Innovation Synergy M&A

بناء القدرة عن طريق الاندماج  
والاستحواذ  
Capability Building M&A

# الاندماج والاستحواذ للتخلص من التهديد الناتج عن المنافسة Competitive Threat Elimination M&A

مثال على مركبة عمليات الاندماج  
والاستحواذ (الاندماج والاستحواذ للتخلص  
من التهديد الناتج عن المنافسة)

استحواذ شركة دولار تري على  
شركة فاميلي دولار، وكلاهما  
سلاسل متاجر تجارية لحسومات  
بيع التجزئة من الحجم المتوسط  
في الولايات المتحدة الأمريكية

• تستخدم هذه المركبة من أجل التخلص من تهديد تنافسي  
معين يواجه المنظمة

• عادةً ما تكون هذه حالة يقرر فيها متنافسان من رتبة  
متساوية تقريبًا أن مصالح كليهما ستتحقق بشكل أفضل إذا  
ما وُحدا قواهما بدلاً من الاستمرار في محاولة التغلب على  
بعضهما البعض. وهكذا يندمجان ليصبحا لاعبًا واحدًا أكبر في  
السوق، ويصبحا أكثر قوة للتغلب على باقي المنافسين





# زيادة الطاقة الإنتاجية عن طريق الاندماج والاستحواذ

## Capacity Expansion M&A

مثال على مركبة عمليات الاندماج  
والاستحواذ (زيادة الطاقة الإنتاجية عن  
طريق الاندماج والاستحواذ)

# HCL

قيام شركة إتش سي إل تكنولوجيز (وهي شركة هندية  
لخدمات تقنية المعلومات) بالاستحواذ على ذراع خدمات  
تقنية المعلومات الخارجية لشركة فولفو غروب؛ من أجل  
الحصول على كل من النشاط التجاري لتلك الشركة  
والإمكانيات الإضافية لخدماتها وغيرها من الاعتبارات الهامة  
في قطاع السيارات، ومن خلال هذا الاستحواذ استطاعت  
شركة إتش سي إل تأسيس مركز تميز لخدمة السيارات  
خاص بها في مدينة غوتنبرغ في السويد لخدمة السيارات في  
فرنسا ودول الشمال الأوروبي

# VOLVO

- تستخدم هذه المركبة لكسب إمكانيات إضافية للإنتاج أو تقديم الخدمات
- يحدث ذلك عندما تقوم منظمة بالاستحواذ على منظمة أخرى أو الاندماج معها مما يتيح لها الحصول على رأس مال تلك المنظمة ومواردها البشرية
- تسمح هذه المركبة بمعالجة المشكلات الحالية أو المستقبلية المتعلقة بزيادة الطلب، حيث تختار إبقاء عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة داخل المنظمة؛ لكي تحافظ على سيطرتها الكاملة على المخرجات
- في إطار اندماج المنظمين يتم توحيد محافظ عروض كل منهما، مع اتخاذ قرارات بشأن العروض التي يجب الحد منها؛ من أجل إطلاق العنان للإمكانيات الإضافية اللازمة لمواجهة مشكلة ارتفاع الطلب

# الاندماج والاستحواذ للتواجد في السوق Market Presence M&A

مثال على مركبة عمليات الاندماج  
والاستحواذ (الاندماج والاستحواذ  
للتواجد في السوق)

- تستخدم هذه المركبة لتوسيع تواجد المنظمة في أسواق معينة
- يحدث ذلك عندما تستحوذ المنظمة على منظمة أخرى أو تندمج معها، وبالتالي تستحوذ على قاعدة عملائها، مما يوسع قاعدة العملاء الإجمالية

قيام شركة أمازون بالاستحواذ على  
شركة سوق وشركة هول فودز ماركت،  
حيث مكنت هاتان العمليتان شركة  
أمازون من توسيع وجودها في السوق  
في أماكن لم تكن موجودة فيها مسبقاً

amazon.com

SOUQ.com

WHOLE  
FOODS  
MARKET

# بناء القدرة عن طريق الاندماج والاستحواذ

## Capability Building M&A

مثال على مركبة عمليات الاندماج  
والاستحواذ (بناء القدرة عن طريق  
الاندماج والاستحواذ)

xstrata

GLENCORE  
INTERNATIONAL plc

اندماج شركة غلينكور إنترناشونال وشركة  
إكستراتا، حيث نشأ عن هذا الاندماج شركة  
غلينكور إكستراتا العمومية المحدودة، وقد  
أعطى ذلك الشركة الناتجة قدرات متكاملة  
أوسع بكثير لاستخراج المعادن وأيضاً المتاجرة  
بالمواد المعدنية المستخرجة في آن واحد

- تستخدم هذه المركبة من أجل بناء قدرات تقنية وسوقية إضافية
- يحدث ذلك عندما تستحوذ المنظمة على منظمة أخرى أو تندمج معها، وتقوم بتوحيد القدرات الأساسية لكلا المنطمتين معاً (ينصب التركيز هنا على القدرات الأساسية التقليدية)؛ مما يمكنها من تطوير وتقديم عروض أساسية جديدة ما كانت أي من المنطمتين لتستطيع تقديمها لولا الاندماج
- يرتبط بهذه المركبة ارتباطاً وثيقاً الاندماج والاستحواذ للحصول على نوع معين من التقنية، وهذا يسمح للمنظمة بالقيام بأمرين:
  1. منع أو إعاقة المنافسين الذين لا يمتلكون تقنيات مشابهة، وبالتالي الاستحواذ على حصة أكبر من السوق مع تحقيق هامش ربح أعلى
  2. الحصول على عائدات من منح تراخيص استخدام التقنية للمنظمات الراغبة بها، مما يوفر للمنظمة مصدر إيرادات إضافي

# الاندماج والاستحواذ لتكامل الابتكار Innovation Synergy M&A

مثال على مركبة عمليات الاندماج  
والاستحواذ (الاندماج والاستحواذ  
لتكامل الابتكار)

استحواذ شركة نوكيا على شركة  
ألكاتيل-لوسنت؛ لتشكيل لاعب رئيس  
في مجال حلول شبكات الإنترنت

- تستخدم هذه المركبة لخلق قدرات ابتكارية جديدة بالكامل
- يحدث ذلك عندما تقوم المنظمة بالاستحواذ على منظمة أخرى أو الاندماج معها؛ للحصول على قدرات تكميلية عالية، حيث تقوم المنظمات بدمج تقنياتها وقدراتها وخبراتها معًا لتحقيق مستوى جديد من التكامل
- يقدم هذا التكامل منظومة كاملة من النتائج الكبيرة



# مصفوفة مطابقة مسارات ومركبات الابتكار الاستراتيجي

✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	المسار (6) خلق السوق	خلق القيمة
✓				✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	المسار (5) توسيع السوق	
✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	المسار (4) تصعيد السوق	
✓			✓	✓						✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	المسار (3) توسع السوق	الاحتفاظ بالقيمة
	✓	✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	المسار (2) اختراق السوق	
	✓	✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	المسار (1) إدامة السوق	
													✓	✓		✓	✓	المسار (0) استغلال القيمة	استخلاص القيمة
الاندماج والاستحواد لتكامل الابتكار	بناء القدرة عن طريق الاندماج والاستحواد	الاندماج والاستحواد للتواجد في السوق	زيادة الطاقة الإنتاجية عن طريق الاندماج والاستحواد	الاندماج والاستحواد للتخلص من التهديد الناتج عن المنافسة	مشاريع فرعية متصلة	توسيع المشاريع الاستثمارية	مشاريع فرعية منفصلة	مسرعات الأعمال	حاضنات الأعمال	شركات الابتكار المفتوح	شركات البيع المتقاطع	شركات الموردين الاستراتيجيين	شركات نقل التقنية	شركات عقود البحث والتطوير	بحوث وتطوير أعمال ×	خارطة طريق البحوث والتطوير	مراكز التميز		
المركبة الرابعة: عمليات الاندماج والاستحواد غير عضوي					المركبة الثالثة: مشاريع الاستثمار في الشركات غير عضوي					المركبة الثانية: الشركات الشراكات عضوي ممتد					المركبة الأولى: البحوث والتطوير الداخلي عضوي				

# دورة حياة بناء استراتيجية الابتكار التنافسية لعهد الابتكار العالمي GInI



# المرحلة الأولى: وضع استراتيجية الابتكار الهيكلية

# المرحلة الأولى: وضع استراتيجية الابتكار الهيكلية

اختيار مكونات الأداء الأساسية في المنظمة والتي نرغب في تنميتها أو تحسينها (يجب أن تكون تلك المكونات متوافقة مع استراتيجية العمل المؤسسية العليا)

1-1  
تأسيس الواجهات

تحديد مقاييس النمو المناسبة، مع وضع أهداف نمو محدّدة لتلك المقاييس

2-1  
تحديد الأهداف

اختيار فرائط الطرق الأكثر ملاءمة لدفع النمو على امتداد أبعاد الأداء الأساسية المحدّدة

3-1  
اختيار المسارات

اختيار وسائل النمو الأكثر ملاءمة لتلك المسارات، والتي تأخذ بعين الاعتبار الموارد الداخلية، والعلاقات الخارجية التي تمتلكها المنظمة أو تعتمدها تطويرها

4-1  
اختيار المركبات



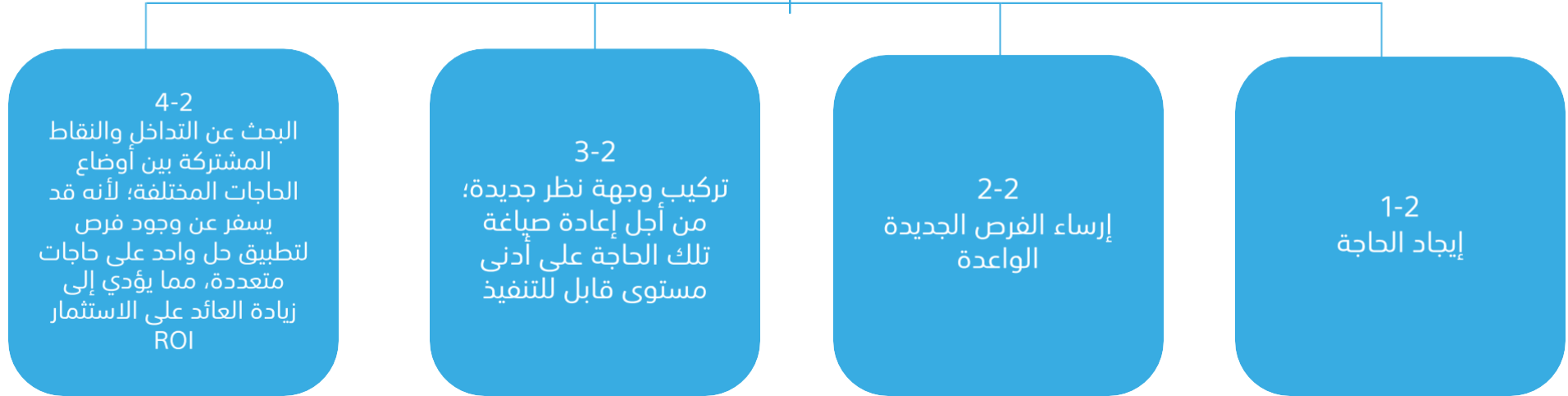
# نموذج مقترح مساعد على إنجاز المرحلة الأولى

المرحلة	المسار	المستهدف	المؤشر	الهدف	مقياس النمو	الوجهة

# المرحلة الثانية: تحديد الفرص وإيجاد الحاجة

# المرحلة الثانية: تحديد الفرص وإيجاد الحاجة

تحديد فرص معينة؛ للسعي وراءها تحت مظلة كل مسار قمنا باختباره



# المرحلة الثانية: تحديد الفرص وإيجاد الحاجة

## التحديد الدقيق لأراضي صيد الابتكار

- أين بالضبط تكون أفضل الأماكن للبحث عن فرص جديدة؟
- ما أفضل مناطق الصيد للمنظمة التي يتعين الصيد فيها؟

# المرحلة الثانية: تحديد الفرص وإيجاد الحاجة

## التأكد من وجود مشكلة تستحق عناء الحل

المشكلة التي تستحق عناء الحل تلي معيارين:

1. كبر المشكلة: بمعنى أنّ المشكلة كبيرة نسبيًا، وهذا ينطوي على أمرين:

أ. نطاق المشكلة: (تؤثر المشكلة على شريحة كبيرة من الناس)

ب. قابلية التوسع في الحل: (يوجد عدد كافٍ من الأفراد أو الأعمال الذين سيقومون بتبني الحل المبتكر المقدم)

2. قدرة المنظمة على حل المشكلة

# المرحلة الثانية: تحديد الفرص وإيجاد الحاجة

## توجيه الأسئلة المركزة

م	المجموعة	الرقم الفرعي	المجموعة الفرعية
1	الاحتياجات غير المستوفاة (التركيز الخارجي)	أ - 1	احتياجات اليوم غير المستوفاة
		ب - 1	احتياجات الغد غير المستوفاة
2	الموارد والقدرات (التركيز الداخلي)	أ - 2	حالية
		ب - 2	من خلال الشراكات

# المرحلة الثانية: تحديد الفرص وإيجاد الحاجة

## أسئلة ليوم: الألم "الاحتكاك" والتعاطف

1. نبدأ باحتياجات اليوم غير المستوفاة ونتساءل: أين توجد الاحتياجات الكبرى غير المستوفاة في السوق الآن وفي المستقبل المنظور؟
2. يتعين على واجدي الحاجة الرجوع إلى الوراء واستخدام الكثير من التعاطف تجاه عملاء المنظمة والتساؤل حول احتياجاتهم النهائية
3. يحتاج واجدو الحاجة إلى صيد نقاط الألم "الاحتكاكات" لدى العملاء، ويقومون بذلك عن طريق طرح الأسئلة المتنوعة التالية:
  - أ. لماذا تعد تلك المشكلة التي نريد معالجتها مشكلة حقيقية لعملائنا؟
  - ب. ما الألم أو التوتر أو الاحتكاك الذي يوجد لدى العميل؟
  - ت. ماذا تعني "ولكن الكبيرة"؟ (أين يقول العميل: أريد أن أفعل "أ" ولكن لا أقدر بسبب "ج")

# المرحلة الثانية: تحديد الفرص وإيجاد الحاجة

## أسئلة أفضل لليوم: إعادة صياغة المشكلة وحلول 10X

1. يقبل واجدو الحاجة حقيقة أنهم قد لا يفهمون بشكل حقيقي المشكلة الكامنة وراء المشكلة، وربما تكون المشكلة الحقيقية أكثر جوهرية مما تبدو عليه الآن
2. يقوم واجدو الحاجة بإعادة صياغة المشكلة، حيث تتم دراسة المشكلة والأعمال المتأثرة بها بصورة منفصلة، فضلاً عن طرح أسئلة تحقيق فيما يتعلق بالمشكلة التي يحاول العميل الوصول إلى حلها، فالأمر أشبه بإعادة تجميع عقد تناثرت خرزاته
3. يتم تكرار هذه العملية حتى يكون المحققون راضين بأنهم قد وصلوا إلى جوهر السؤال الأساسي الذي يمكنهم معالجته بصورة واقعية (الانتقال من ظواهر الأعراض إلى أصول الأمراض)
4. للوصول إلى المشكلة الحقيقية قد يتطلب الأمر من المنظمة التوقف عن مصارعة الأسئلة نفسها التي تواجهها لعدة سنوات؛ لمعرفة ما إذا كان من المحتمل أن يكون هناك سؤال أو مجموعة من الأسئلة الجوهرية التي ينبغي عليها التعامل معها، وهي أسئلة تتحدى الافتراضات الأساسية والمعتقدات التقليدية لنموذج العمل السائد، وإذا ما وجدت المنظمة أنّ الحال كذلك فقد تجد نفسها أمام مساحات من الفرص الجديدة والحقيقية

تأسست إير بي إن بي عندما طرح براين تشيسكي وجوب غيبيا  
وناثان بليتشاريك السؤال التالي:  
لماذا يجب عليك أن تكون عالقاً دون سرير، إذا كان عندي  
مرتبة سرير إضافية؟





# المرحلة الثانية: تحديد الفرص وإيجاد الحاجة

## أساليب مساعدة في تحديد الفرص وإيجاد الحاجة

متوازيات الصناعة والمزج

الإلهام التطبيقي

الإلهام الصافي

التفكير الترابطي في العمل

### أنشطة التساؤل

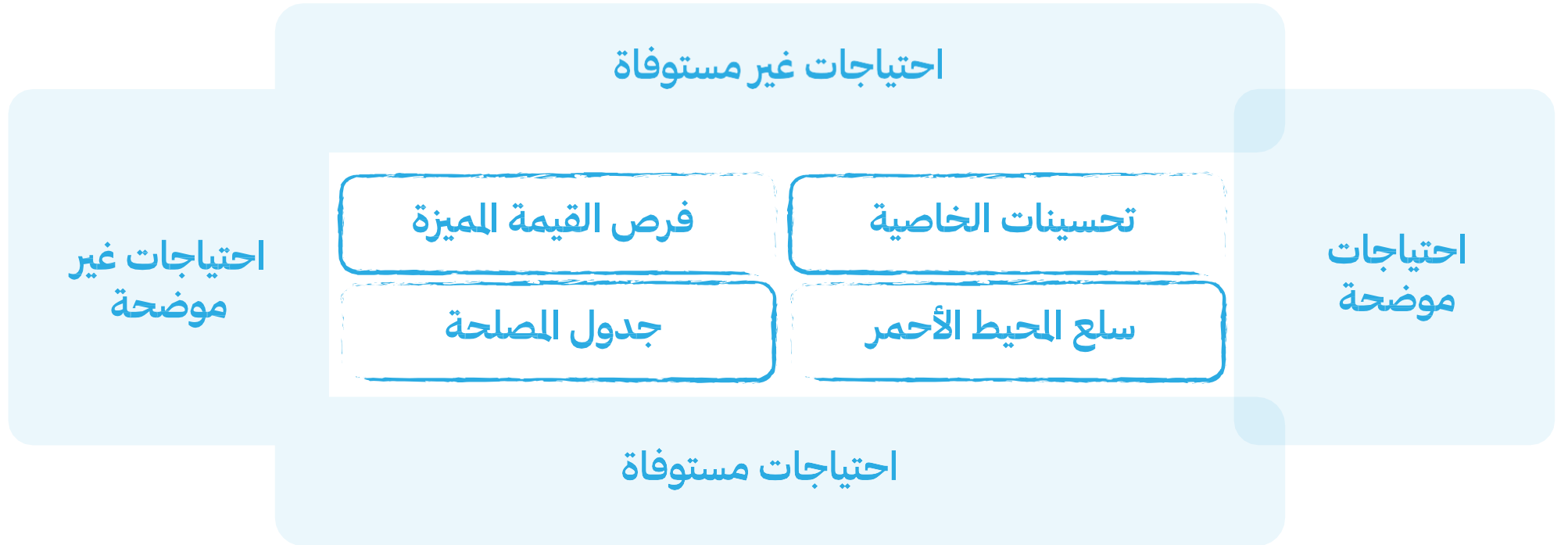
- بحوث المستخدم: (مجموعات التركيز، والاستعلام السياقي، وإنثوغرافيا الأعمال، وبحوث تجربة المستخدم، وغيرها)
- بحوث التصميم: (دراسات العوامل البشرية، وتحليل بيئة العمل، والدراسات بين الإنسان والآلة، وتجربة واجهة المستخدم، وغيرها)
- بحوث السوق: (الدراسات النوعية، والدراسات الكمية، وتحليل المشاعر، وتتبع العلامة التجارية، وغيرها)
- بحوث الاستكشاف: (استكشاف السوق، واستكشاف التقنية، واستكشاف الفرص العامة)
- توصيف السوق: (بناء خصائص عامة لسوق محدد بوقت محدد)

القيام بذلك بطرق ذكية ومهارية للغاية

طرح الكثير من الأسئلة الجيدة

# المرحلة الثانية: تحديد الفرص وإيجاد الحاجة

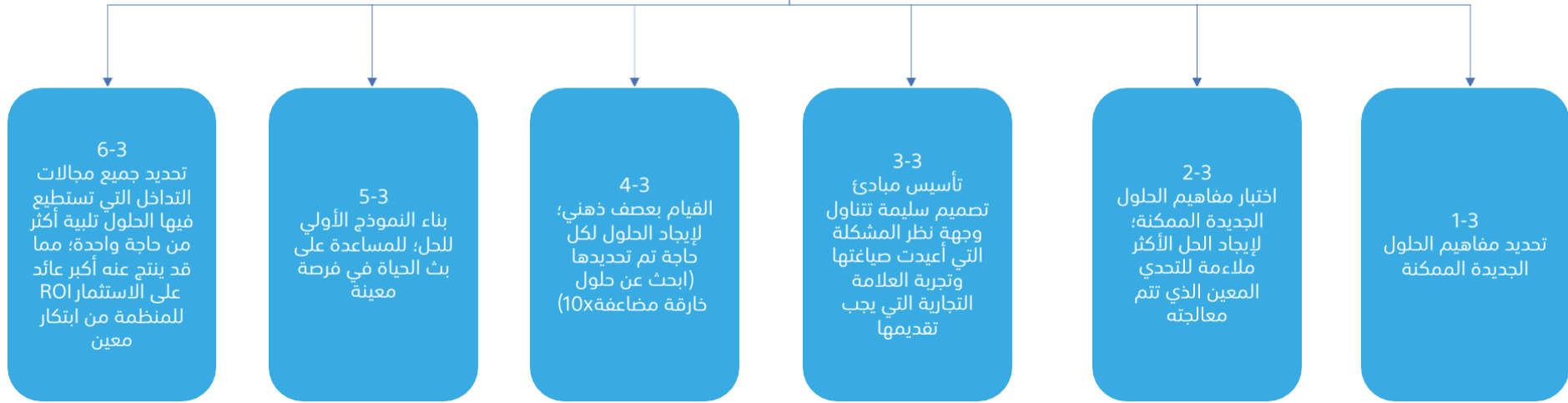
## رسم خارطة احتياجات العملاء



## المرحلة الثالثة: تحديد الحل وتجميع التداخل

# المرحلة الثالثة: تحديد الحل وتجميع التداخل

## تحديد الحلول الجديدة المقترحة لكل فرصة



# المرحلة الرابعة: التقييم المالي للحلول

# المرحلة الرابعة: التقييم المالي للحلول

1-4

القيام بأبحاث إضافية من أجل تحديد نطاق كل حل، وبالتالي إمكانية تحديد القيمة المالية النسبية لكل حل، واختيارها للحلول التي تستحق العمل عليها (مراجعة إضافية لتحليل الصناعة المشترك + أبحاث السوق الكمية الأولية)

2-4

تطبيق نمذجة التنبؤ؛ في محاولة لتقدير درجة التنبؤ على مدار عدة سنوات

3-4

وضع خطة للتطوير والتنفيذ والاستثمار التجاري لكل حل (تكلفة مالية + وقت)

4-4

إجراء تحليل مالي مفصل لكل حل

5-4

دراسة جميع الحلول في ضوء المعايير الحدية للمنظمة، بحيث يتم استبعاد الحلول التي لا تحقق تلك المعايير، وتنتقل الحلول التي حققت المعايير إلى المرحلة القادمة

## المرحلة الخامسة: تسويق الحلول

# المرحلة الخامسة: تسويق الحلول

1-5

ترتيب الحلول التي اجتازت المعايير الحدية للمنظمة في قائمة شاملة من الأكثر إلى الأقل ربحًا

2-5

اختيار قائمة مختصرة بالحلول من أعلى تلك القائمة

3-5

تحديد استراتيجيات ملائمة للانتقال إلى السوق

4-5

وضع خطط عمل مفصلة لكل حل؛ لتبيين سياق الحل وقابلية نجاحه

5-5

إعداد عروض تقديمية أولية؛ ليقوم الأشخاص المناسبون بعرض كل حل أمام صناع القرار في المنظمة، في محاولة لتحويل كل حل إلى مشروع ابتكاري



## المرحلة السادسة: تحويل الحلول إلى مشاريع ابتكار

# المرحلة السادسة: تحويل الحلول إلى مشاريع ابتكار

1-6

تقييم الحلول بالمقارنة فيما بينها؛ لاختيار الحلول التي تبدو أكثر إشراقاً وأكبر توافقاً مع استراتيجية العمل العليا للمنظمة

2-6

قيام صناع القرار في المنظمة بتقييم كل مفهوم بالاستناد إلى معايير عمل محدّدة مسبقاً، ومن ثم اختيار مفاهيم معينة لتحويلها إلى مشاريع ابتكار حقيقية (إكساء استراتيجية الابتكار الهيكلية من خلال تحديد محفظة ابتكار المنظمة)

3-6

اتخاذ الخطوات المناسبة لبدء المشاريع المختارة، ويتضمن ذلك: تعيين فرق متخصصة لكل مشروع، والتي ستقوم بأعمال الواجهة الخلفية للابتكار في كل مشروع؛ من أجل تحقيق النتائج المرجوة منه بما يتوافق مع استراتيجية الابتكار المقصودة للمنظمة

# المرحلة السابعة: تطوير وإطلاق الابتكارات

# المرحلة السابعة: تطوير وإطلاق الابتكارات

1-7

إعطاء مشاريع الابتكار الموارد التي تحتاجها، بما في ذلك الموازنة المالية والفرق التي ستقود تلك المشاريع وتنفيذها

2-7

الإطلاق الرسمي لمشاريع الابتكار داخل المنظمة

3-7

تجريب الابتكارات داخل السوق؛ للتحقق من أنها ستولد مستويات تبني وقبول كما كان متوقعًا لها في البداية

4-7

بعد اكتمال جميع خطوات التخطيط والتطوير والتجريب، وعندما يصبح المشروع جاهزًا للتشغيل، يجب أن يتخذ الأشخاص والفرق المعنية داخليًا وخارجيًا على حد سواء الخطوات اللازمة (وفق خطة المشروع)؛ لإطلاق الابتكار الجديد

5-7

متابعة وتقييم أداءات ونتائج الابتكارات مع مرور الوقت

# المرحلة الثامنة: تنمية وتوسيع الابتكارات

# المرحلة الثامنة: تنمية وتوسيع الابتكارات

1-8

تنمية وتوسيع أثر الابتكارات بدرجة أكبر مما كان عليه عند بداية إطلاق الابتكارات

# ضمانات نجاح استراتيجية الابتكار التنافسية

# استراتيجية الابتكار التنافسية بين صناعة العقلية وتمكين التنفيذ



## نقاش جماعي

بصفتك قائدًا للابتكار في منطقتك

كيف تحدث حالة التوازن بين  
صناعة العقلية الابتكارية وإكساب  
المهارة التنفيذية القادرة على تحويل  
الأفكار إلى ابتكارات ذات قيمة  
داخل فرق العمل في المنظمة؟



# عوامل النجاح الحاسمة لاستراتيجية الابتكار التنافسية

عملية تبصر  
استشرافية

ثقافة تتبنى عدم اليقين  
والتغيير

عملية تطوير للمنتجات والخدمات  
الجديدة مدارة استراتيجياً

استراتيجية قوية للنمو  
موجهة بالابتكار

# نموذج مقترح لمحفظة الابتكار الاستراتيجي

م	وجهة الابتكار	مقياس نمو الابتكار	هدف الابتكار	مؤشر الابتكار	مستهدف الابتكار	مسار الابتكار	مركبة الابتكار	مترجم الابتكار الرئيس	مترجم الابتكار المساعد	فترة الابتكار	تكلفة الابتكار
1											
2											
3											
4											
5											

# شكرًا وأكثر

كفاء كريم المشاركة ورائع التفاعل

للتواصل العلمي والمهني

[Ahmedalkuwikby@gmail.com](mailto:Ahmedalkuwikby@gmail.com)



STRATEGIC  
MANAGEMENT