

## المحاضرة السابعة: إستراتيجيات الابتكار

أهداف المحاضرة: تهدف هذه المحاضرة إلى ما يلي:

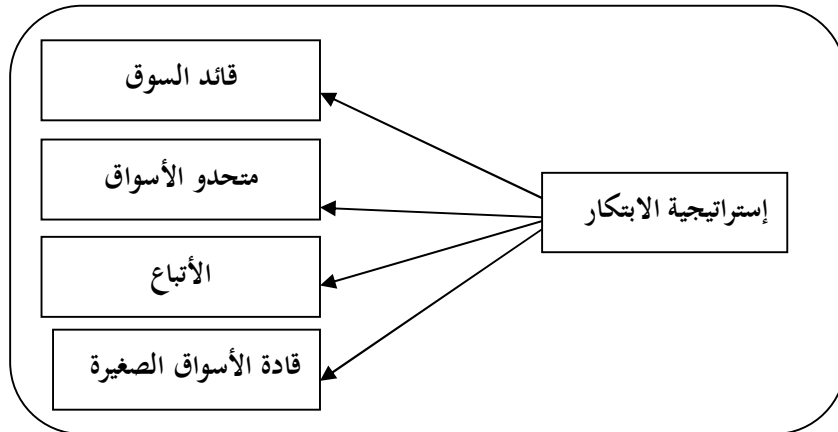
- تعريف الطالب بمفهوم إستراتيجية الابتكار؛
- إبراز مختلف إستراتيجيات الابتكار؛

### تمهيد:

#### تمهيد:

سنحاول من خلال هذه المحاضرة إبراز مختلف الإستراتيجيات الخاصة بالابتكار حيث تختلف الإستراتيجية باختلاف وضعية المؤسسة في السوق، فنجد المؤسسة القائدة والمتحدية والأتباع ، إضافة لقادة الأسواق الصغيرة وتختلف إستراتيجية الابتكار باختلاف مكانة المؤسسة من الحالات المذكورة سابقا.

الشكل (01): مكانة المؤسسة في السوق



#### أولاً بالنسبة لقائد السوق:

في معظم الصناعات توجد مؤسسة يعترف لها أو ينظر إليها على أساس أنها قائدة للسوق، نظراً لاستحواذها على أكبر حصة في السوق، وتغطية شاملة له عن طريق شبكتها التوزيعية وترويجها المكثف وتغيير أسعارها، بالإضافة إلى تقدمها التكنولوجي الذي بواسطته يمكنها إدخال منتجات جديدة تدعم وضعيتها كقائد للسوق وفضلاً عن الخصائص السابقة الذكر، فالمؤسسة القائدة للسوق تعتبر بمثابة المحددة لقواعد المنافسة في السوق الذي تقوده، ومن بين المؤسسات القائدة في السوق عالمياً، نذكر مؤسسة *Gillette* للوازم الحلاقة، *IBM* في مجال الإعلام الآلي، *KODAK* في مجال الأفلام والتصوير.

**1- خصائص ومميزات القائد:** إن المؤسسة القائدة للسوق أمامها فرصة الحصول على مزايا القيادة المتمثلة في بعض الخصائص الأساسية نلخصها من خلال العناصر التالية:

**أ - ميزة تميز واضحة:** تحصل المؤسسة القائدة على ميزة واضحة من خلال ابتكاراتها والتعديل في منتجاتها، حيث يصعب على المؤسسات التابعة والمتحدية إثبات أو الإدعاء بأن منتجاتها أحسن من منتجات المؤسسات القائدة والتي أدخلت التغيير لأول مرة.

**ب- غلة الحجم:** أن تكون الأول على مستوى السوق معناه الاستفادة من غلة الحجم ومن خبرة أولية مقارنة بباقي المزاحمين في السوق، كما يسمح ذلك أيضا بإعطاء أسعار تنافسية أو القيام باستثمارات تسويقية إضافية لتعزيز الحصة المتحصل عليها في السوق.

**ج- أسعار مرتفعة:** المؤسسة القائدة لها فرصة تحقيق هوامش عالية لأن السوق في بدايته غير حساس للسعر، والداخلين فيه من بعد يقدمون أسعار منخفضة لخلق ميزة التميز ضد قائد السوق.

**د- التوزيع:** المؤسسة صاحبة الريادة في السوق لها فرصة تصميم والسيطرة على القنوات التوزيعية بدخولها بالمنتج لأول مرة، وعموما يفضل الموزعين التعامل مع قائد السوق بدل التعامل مع من بعده وتحمل عبء تسيير منتجات مختلفة وهذا ما يطرح مشكلا للداخلين الجدد خاصة إذا كانت المنتجات صناعية.

**2- إستراتيجيات الابتكار لقائد السوق:** إن الهدف من إستراتيجية الابتكار بالنسبة للمؤسسات القائدة يتمحور في هدفين رئيسيين: أولاً توسيع حصتها السوقية من خلال الهجوم وإتباع إستراتيجيات هجومية وثانها الدفاع عن الحصة السوقية من خلال محاولتها المحافظة على الحصة السوقية، وذلك من منطلق أن وضعية القائد هي وضعية جذابة، تجذب مؤسسات أخرى للدخول إلى القطاع الذي تمارس فيه نشاطها، وعموما هناك إستراتيجيتان فيما يخص الابتكار لقائد السوق هما إستراتيجية الابتكار الجذري وإستراتيجية الابتكار التحسيني.

**أ- إستراتيجية الابتكار الجذري:** وهي إستراتيجية هجومية، تهدف من خلالها المؤسسات القائدة لإدخال ابتكارات جديدة تماما للسوق وتحقيق ميزة السبق الثلاثية (الأولى للفكرة، والأولى إلى الإنتاج والأولى إلى السوق)، وبذلك فإننا نلاحظ أن إتباع هذه الإستراتيجية سيمكن المؤسسات الرائدة من سلب حصة سوقية من حصص الآخرين، فالابتكارات الجذرية تسمى أيضا ابتكارات القطع نظرا لأنها تعد بمثابة حاجز لدخول المنافسين الآخرين وحماية للمركز التنافسي للمؤسسات القائدة.

**- مزايا إستراتيجية الابتكار الجذري:** تتخلص مزايا إستراتيجية الابتكار الجذري في العناصر التالية:

- ✓ إدخال الابتكارات الجديدة تماما (الجذرية) يلغي ويضعف أسواق المنتجات وطرق الإنتاج القديمة، وهو ما يعطي الريادة للمؤسسة المبتكرة.
- ✓ تسمح هذه الإستراتيجية بتحقيق عوائد كبيرة وأرباحا معتبرة ولفترات طويلة.
- ✓ تضمن استمرارية المؤسسات كما أنها تحقق مزيدا من الرفاهية للمستهلك.
- ✓ تسمح بالتطوير التكنولوجي في المجالات الإنتاجية.
- ✓ اكتساب المؤسسات للميزة التنافسية.

- **عيوب إستراتيجية الابتكار الجذري:** تتخلص عيوب ومخاطر إستراتيجية الابتكار الجذري في العناصر التالية:
- ✓ معدلات الفشل في الابتكارات الجذرية أو الجديدة تماما هي مرتفعة وهو ما يعني في كثير من الحالات فشل للمؤسسة.
  - ✓ التكاليف العالية، حيث أن الابتكار الجذري يتطلب استثمارات كبيرة في مراحلها المختلفة.
  - ✓ على الرغم من العوائد الكبيرة لهذا النوع من الابتكارات إلا أنه ينطوي على درجة كبيرة من المخاطرة.
  - ✓ الفترة الزمنية الطويلة التي يتطلبها هذا النوع من الابتكارات.
  - ✓ مشكلة تقليد هذا النوع من الابتكارات لاسيما في مراحلها الأولى في بعض المنتجات.

ب إستراتيجية الابتكار التحسيني (الإستراتيجية الموجهة نحو التميز): وهي إستراتيجية دفاعية موجهة نحو التطبيقات والتي تعتمد أساسا في قدرة المؤسسة على إدخال التعديلات على المنتجات وطرق الإنتاج الحالية وتكييفها لتخدم أقساما محددة من السوق، ولكن هذه الإستراتيجية غير مفضلة لكثير من المؤسسات القائدة حيث أن الكثير منها يفضل الإستراتيجية الأولى:

### ثانياً بالنسبة لمتحدو السوق:

كما ذكرنا سالفا فإن المؤسسات القائدة هي المؤسسات المستحوذة على أكبر حصة سوقية، ولكل مؤسسة رائدة منافسون في نفس نشاطها ويمثلون أكبر خطرا عليها يطلق عليهم متحدو الأسواق ومثال ذلك مؤسسة بيبسي بالنسبة لكوكا كولا.

**1- خصائص ومميزات متحدو السوق:** أهم ما يميز المؤسسات المتحدية بأنها تنتظر أخطاء المؤسسات القائدة لتتفوق عليها وهو ما يعني أنها تشكل الخطر الأكبر للمؤسسات الرائدة في السوق وعموما المزايا التي تتمتع بها المؤسسات المتحدية ناتجة من أخطاء المؤسسات الرائدة والتي نلخصها في العناصر التالية:

**أ- أخطاء تحديد تموقع المنتج:** كثيرا ما يعجز القائد تقييم أقسام السوق المستهدف من ناحية جاذبيتها للمنتج أو الابتكار الجديد، وهذا ما يسمح للمتحدي بالحصول على ميزة الاستفادة من سوء تقدير القائد الذي يكون قد أعطى للمنتج التموقع غير ملائم له، مما يسهل للمتحدي استهداف الفئة الصحيحة وإعطاء المنتجات المبتكرة المكانة المناسبة لها في السوق.

**ب- أخطاء الابتكار:** يمكن أن يكون الابتكار أو المنتج المبتكر من قبل قائد السوق ينطوي على بعض الأخطاء التقنية أو عيوب التصميم أو عيوب في الأداء..... إلخ، مما يتيح للمتحدي الفرصة لتفاديها عند إدخال منتجاته الجديدة وهو ما حدث مع شركة (COMPAQ) الأمريكية حين استغلت أخطاء وقعت فيها شركة (IBM) في مجال برمجة الحواسيب. وهنا نشير إلى أنه يمكن للمؤسسات المتحدية التحسين والتعديل دون وجود أخطاء للقائد.

**ج- الأخطاء التسويقية:** وهي الأخطاء في جميع المجالات التسويقية الأخرى كالتوزيع والإعلان والتسعير وغيرها من العوامل، فالابتكارات التسويقية لا تخص فقط المنتجات بل جميع العناصر التسويقية، والتي يمكن أن يستغلها متحدو الأسواق.

**د- قلة موارد القائد:** إن محدودية موارد القائد الناتجة بسبب الإعتمادات المالية الكبيرة الخاصة بميزانية البحث والتطوير، يسمح للمؤسسات المتحدية التي تدخل فيما بعد بمحو مجهودات القائد واستغلال موقف ضعف القائد.

**2- إستراتيجيات الابتكار لمتحديو السوق (إستراتيجية التحسين أو التعديل):** كما ذكرنا سابقا فإن المؤسسة المتحدية تعتمد على إستراتيجية التحسين أو التعديل، و من خلالها تقوم المؤسسات المتحدية بإدخال تعديلات وتحسينات بغية اللحاق بالمؤسسات القائدة خاصة إذا كانت المؤسسة تمتلك قدرات تطويرية ومهارية تعادل تلك التي تمتلكها المؤسسات القائدة.

**- مزايا إستراتيجية الابتكار التحسيني:** تتخلص مزايا إستراتيجية الابتكار التحسيني في العناصر التالية:

✓ درجة المخاطرة في هذه الإستراتيجية أقل من إستراتيجية الابتكار الجذري على أساس أنها لا تتطلب استثمارات كبيرة ولا أوقات طويلة لإنجازها.

✓ لا تتطلب معرفة مسبقة بالجوانب التكنولوجية، بل يمكن تفكيك المنتجات الحالية وتحسين وظائفها.

**- عيوب إستراتيجية الابتكار التحسيني:** تتخلص عيوب ومخاطر إستراتيجية الابتكار التحسيني في العناصر التالية:

✓ التبعية دائما لقادة الأسواق وعدم وجود ردة الفعل لتحركات القائد.

✓ عادة العوائد تكون أقل من المؤسسات القائدة وهو ما يعني تضاعف فرص توسيع نشاطات المؤسسة.

✓ افتقاد المؤسسات للميزة التنافسية.

### الثالث: النسبة للأتباع:

يعتمد الأتباع في بناء إستراتيجيتهم على عنصر التقليد، ومعظم كتاب التسويق لا يعطون أهمية لإستراتيجيتهم في مجال الابتكار على أساس أنهم يقلدون القادة وبأقل تكلفة في مراحل النضج.

**1- إستراتيجيات الابتكار للأتباع (إستراتيجية الإنتاج الكفاء):** تعتمد هذه الإستراتيجية على كفاءة التصنيع والسيطرة على التكاليف، ولا تتطلب جهودا كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي، ولكن بالمقابل تستلزم جهودا معتبرة وكفاءة عالية في الإنتاج وترتبط هذه الإستراتيجية بجانبين أساسيين هما:

الجانب الأول: تعلم طرق الإنتاج .

الجانب الثاني: تظل هذه الابتكارات تقليد ولكن بأقل تكلفة.

▪ وهنا نشير إلى أن الكاتب كوتلر (*Kotler*) يصنف طرق التقليد إلى ثلاثة أصناف هي:

**أ- التقليد التام:** هنا يقوم التابع بنسخ الابتكار والمنتج الخاصة بالقائد، وهو ما نجده في بعض البرامج التشغيلية الخاصة بالإعلام الألي.

**ب- التقليد الجزئي:** يظهر هذا في المنتجات من خلال تقليد العديد من العناصر من القائد، والمحافظة على التمييز من ناحية التغليف والإعلان والتسعير وغيرها من العناصر.

**ج- التقليد المكيف:** وهي المؤسسات التي تقوم بالتعديل التحسين والتغيير في الابتكارات الحالية.

- **مزايا إستراتيجية الإنتاج الكفاء:** تتخلص مزايا إستراتيجية الإنتاج الكفاء في العناصر التالية:

✓ لا تتطلب معارف تكنولوجية كبيرة، بل تتطلب معرفة وتحكم في طرق الإنتاج.

✓ لا تتطلب فترات طويلة ولا استثمارات كبيرة.

✓ يمكن تحقيق التميز في الأسعار عن طريق استهداف الفئة الحساسة للسعر.

- **عيوب إستراتيجية الإنتاج الكفاء:** تتخلص عيوب إستراتيجية الإنتاج الكفاء في العناصر التالية:

✓ التبعية دائما لقادة الأسواق.

✓ عدم وجود مرونة في هذه الإستراتيجية وبالتالي عدم وجود ردة فعل إلا في عنصر السعر.

✓ الكثير من المستهلكين لا يعتبرون هذه المنتجات المقلدة مبتكرة وهو ما يؤدي لاختيار المنتجات التي تنتجها قادة الأسواق.

### رابعاً بالنسبة لقادة الأسواق الصغيرة:

تعتمد إستراتيجية الابتكار لقادة الأسواق الصغيرة باختيار الأسواق التي تقل فيها المنافسة حيث توجه المؤسسة جهودها لخدمة تقسيمات وفئات من المستهلكين، لا تحظى باهتمام قادة الأسواق ومتحدوها. وعادة ما تعرف هذه الإستراتيجية بإستراتيجية المحيط الأزرق.

- **العوامل المؤثرة على إستراتيجية المحيط الأزرق:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الخيار الإستراتيجي

بالنسبة لقادة الأسواق الصغيرة، والتي تؤثر بصفة مباشرة على التقسيمات المختارة، أهمها ما يلي:

✓ شدة المنافسة.

✓ نوعية المنتجات، فالكثير من المنتجات تشهد منافسة كبيرة.

✓ إمكانيات المؤسسة لخدمة تقسيمات السوق المختارة.