

## المحاضرة التاسعة: إدارة المخاطر والابتكار

أهداف المحاضرة: تهدف هذه المحاضرة إلى ما يلي:

- تعريف الطالب بمخاطر الابتكارات؛
- تعريف الطالب بالتوجهات الحديثة للابتكار (ابتكار اللاملموسات).



### تمهيد:

إن المخاطرة أصبحت السمة التي تميز جميع أعمال المؤسسات نظرا لطبيعة البيئة التي تتسم بالتغير والغموض، لذلك أصبح المنافس الذي هو الخصم الذي يتعامل جيدا معها ومع ظروفها عن طريق تدنية المخاطر المدركة واقتناص فرصها وعوائدها.

### أولا- مفهوم إدارة المخاطرة:

هناك العديد من التعريفات الخاصة بإدارة المخاطرة وأهمها ما يلي:

- تعرف إدارة المخاطرة على أنها: مجموعة الأنشطة المنسقة لتوجيه ورقابة المؤسسة فيما يتعلق بالمخاطر التي تواجهها.

- كما تعرف على أنها: ذلك القسم المركزي من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الذي يهتم بالمخاطر المترافقة مع أنشطتها بهدف تحقيق واستدامة المنافع من كل نشاط وفي أنشطة محفظتها.

وهذا التعريف يركز على البعد الإستراتيجي من حيث أن هناك مجموعة من المخاطر تصنف ضمن المخاطر الإستراتيجية والتي حددها معهد إدارة المخاطر، المنافسة، تغير الزبائن، وطلب الزبائن.

وتجدر الإشارة إلى أن أهداف إدارة المخاطر تتمثل فيما يلي:

- ✓ تحديد المخاطر التي تواجهها المؤسسة.
- ✓ معرفة تكرار ظهور المخاطرة.
- ✓ فهم ومعرفة جوانب تأثير المخاطر.
- ✓ قياس أثر المخاطرة.
- ✓ إدخال وسائل الرقابة لإدارة الخطر ضمن المتطلبات القانونية وقدرات وسياسات الأعمال.

## ثانياً- أنواع المخاطر:

لاشك أن المؤسسات تواجه عدد كبير من المخاطر، حيث تتسع تأثيراتها السلبية عليها وعلى أنشطتها وعموماً يمكن تحديد المخاطر التي تواجهها المؤسسات فيما يلي:

**1- مخاطر السوق:** وهي المخاطر المتعلقة بالتأثيرات السلبية الناجمة عن التغيرات في السوق وظروفه، وتضم مخاطرة السوق أنواعاً عديدة منها:

- التغير في أسعار الفائدة: تسمى مخاطر سعر الفائدة.
- مخاطر التغير في أسعار الصرف الأجنبية.
- مخاطرة التغير في القيمة السوقية والاستثمارات.

**2- المخاطرة الائتمانية:** وهي مخاطرة إخفاق الزبون في إتمام الصفقة حسب فترات العقد مما ينتج عنه خسارة المؤسسة.

**3- المخاطر التشغيلية:** وهي المخاطر المترافقة مع الخطأ البشري أو إخفاق النظام أو عدم ملائمة الإجراءات ووسائل الرقابة خلال أعمال المؤسسة، إضافة للمخاطر المالية ونقص السيولة، ومخاطرة السمعة ومخاطرة التسوية.

**4- أنواع أخرى من المخاطر:** وهي المخاطر المرتبطة بنشاطات المؤسسة والتي لم نذكرها في العناصر السابقة وتشمل:

**أ- المخاطر غير الحميدة:** وهي المخاطر المتعلقة بالنصب والاحتيال لاسيما في البيئة الإلكترونية وما يقوم به المخترقون للمواقع الخاصة بالمؤسسات.

**ب- مخاطر البلد:** إن الاستثمار الدولي ينشئ فرصاً جيدة للأعمال والربح فيها، ولكن مثل هذه الأسواق الناشئة تواجه عدة مخاطر أهمها: الخداع، نقص المعلومات، سرعة التغير في الآجال القصيرة.....إلخ.

**ج- مخاطر الابتكار:** وهي المخاطر الناجمة عن الاستثمار في مشروعات البحث والتطوير والتي تتزايد في الشركات الحديثة والتي تتنافس على أساس المنتجات والخدمات والجديّة، ولعل المضمون الأساسي لهذه المخاطرة هو أن الابتكار هو بحث في المجهول مما يضاعف من احتمالية عدم التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد، وفي مرحلة أخرى منتج ناجح في السوق.

### ثالثا- مخاطر الابتكارات:

إن المخاطرة في مجال الابتكارات تزيد كلما اتجهنا نحو البحث الأساسي وابتكار الفكرة الأساسية الجذرية (الاختراق الأساسي)، ليأتي بعدها ابتكارات التحسينات الفنية والسوقية، وعموما تنطوي الابتكارات على المخاطر التالية:

**1- الاحتمال العالي بالفشل:** إن الفشل هو الأكثر بروزا في النشاط الإبتكاري ليس فقط لعدم التأكد من التوصل إلى الفكرة الجديدة، وإنما أيضا لأن المنتج الجديد قد لا يتلاءم مع سوق الأعمال ولا ينال نجاحا تجاريا في السوق، ففي دراسة شملت خمسين مؤسسة ظهر فيها أن 50% من النفقات على تطوير المنتجات الجديدة كانت على منتجات لم يثبت نجاحها تجاريا، كما أشارت دراسة أخرى إلى أن الاقتصاد الأمريكي يطور ما يقارب 10 آلاف منتجا جديدا كل سنة وإن 80% منها تفشل في مراحلها الأولى، والمتبقي منها 2000 من المنتجات الجديدة لم يشتمل إلا على 100 منتجا جديدا مثلت تقدما تكنولوجيا ذا دلالة وتلبي طلبا اقتصاديا في السوق.

**2- التكلفة العالية:** إن الابتكارات لاسيما الجذرية منها تتطلب استثمارات كبيرة في مراحلها المختلفة، فمثلا مخابر الأدوية تنفق مبالغ ضخمة لتطوير العقارات الجديدة، مما يعني أنها تتعرض للمخاطر العالية جراء التكاليف الضخمة التي يتطلبها الابتكار في ظروف عدم التأكد العالية أو احتمالات الفشل الكبيرة.

**3- الفترة الزمنية الطويلة:** إن الابتكار يتطلب وقتا طويلا، فقد تستمر دورة الابتكار وتطوير المنتج الجديد عدة سنوات وأحيانا تصل إلى عقدين من الزمن، رغم أن المؤسسات تبذل جهودا كبيرة من أجل تقليص دورة الابتكار، فمثلا شركة بوينغ لصناعة الطائرات تقوم بإصدار نسخة معدلة من طائراتها كل خمسة سنوات وهي فترة طويلة نسبيا. وهنا تجدر الإشارة إلى أن المنافسة القائمة على الزمن ترى في الزمن العامل الوحيد الذي لا يمكن تعويضه، لذلك فإن ضغط الزمن يصبح من بين أهم العوامل الحرجة في أنشطة المؤسسة لاسيما في الابتكارات التي أنشطتها تتطلب وقتا أطول.

**4- التأخيرات غير المتوقعة:** إن مشروعات الابتكار لا تتسم فقط بصعوبة التنبؤ بالنتائج وإنما أيضا بالتأخيرات غير متوقعة، وفي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الموازنة المتوقعة. وإن بعض المشروعات تتأخر بسبب طلب موارد إضافية، أو أسباب أخرى.

**5- مشكلة التقليد:** إن المقلدين لا يجعلون فترة حياة المنتج الجديد والعملية الجديدة قصيرة فحسب نظرا لأنهم يصلون إلى نفس المنتج أو العملية، وإنما بسبب تزايد عدد المقلدين الذين يقومون بالتقليد، والقدرات العالية لبعضهم يجعل المقلد التابع مصدر تهديد حقيقي لأن يحتل مركز القائد الإبتكاري، فإذا كان التقليد الإستنساخي (المرخص أو غير المرخص) يمكن أن يتقاسم الحصة السوقية، فإن التقليد الإبتكاري (الذي يأتي بالتحسينات على المنتج المقلد الأصلي) قد يستولي على الحصة السوقية مما يعرض المنتج الجديد (الابتكار) للخطر القادم من المقلدين الخلاقين.

**6- الابتكار الوحيد:** إن الكثير من المؤسسات تميل إلى الاعتماد على الابتكار الناجح الوحيد الذي تحقق فيه نتائج إستباقية (على المنافسين) وتكسب أرباحا كبيرة وبدلا من أن يكون ذلك دافعا قويا وإشارة واضحة على أهمية الابتكار ومواصلته، فإن المؤسسات تميل إلى التعايش من ابتكارها السابق من خلال نقل اهتمامها لتسويق ذلك الابتكار، وسرعان ما يظهر المنافسون بابتكاراتهم الموازية والمتفوقة عليه.

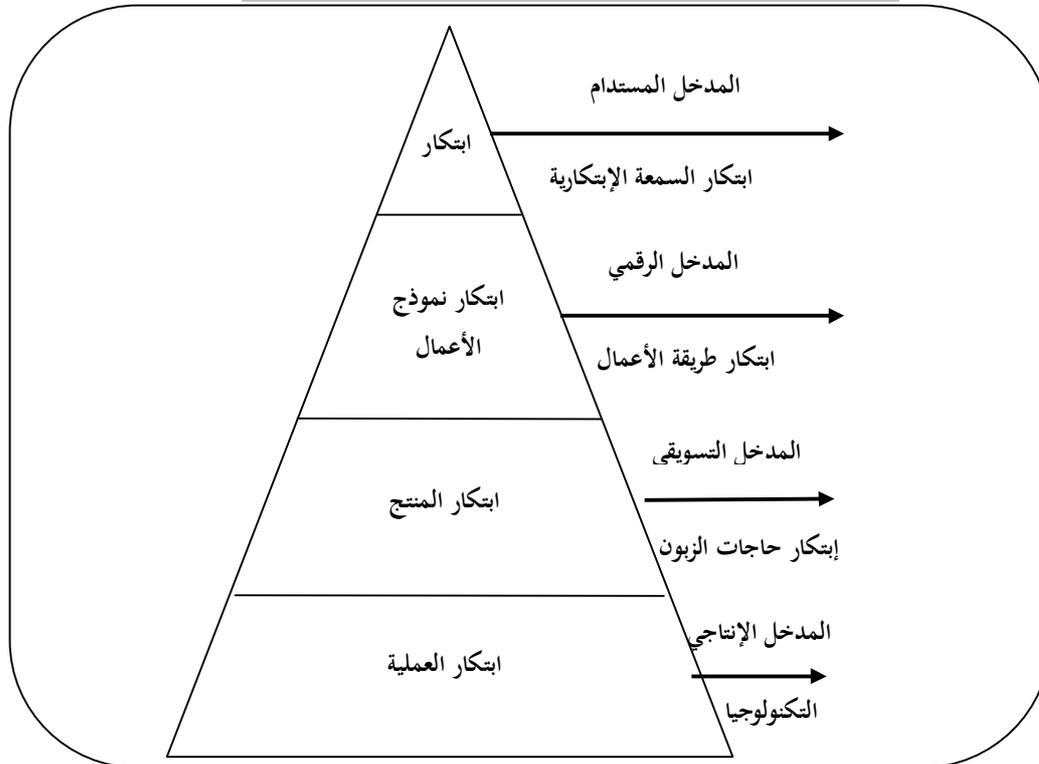
**7- خطر استسهال الابتكار:** يعد الابتكار كمفهوم كسر القواعد المألوفة والإتيان بالجديد وهجر القديم، ولكن هذا لا يمكن أن يكون في كل الحالات وفي كل الأوقات، فالابتكار يمكن أن يكون منشئ للميزة والقيمة كما يمكن أن يكون مدمرا لسمعة المؤسسة ولقدراتها. إضافة لذلك قد تزيل بعض الابتكارات ذات التكنولوجيا العالية المعرفة والخبرة الممارسة داخل المؤسسة بسبب الاتكال عليها والتي تحل محل العامل في المؤسسة مما يؤدي إلى ضعف التنظيمي داخل المؤسسة.

### رابعاً- ابتكار اللاملموسات:

إن الابتكارات في السابق كانت تركز على بصفة أساسية على الملموسات لاسيما المنتجات، ومع تزايد المنافسة وندرة الابتكارات الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة، حيث اقتصر معظم الابتكارات على التحسينات والتعديلات الحالية، إتجهت المؤسسات إلى ما يعرف بالابتكارات اللاملموسة.

**1- مفهوم إبتكار اللاملموسات:** يعرف على أنه الابتكار المرتبط بالخدمة المتكاملة للاملموسات من براءات اختراع وحقوق مؤلف وسمعة وغير ذلك. والشكل الموالي يوضح هرمية الابتكار وموقع ابتكار اللاملموسات.

الشكل رقم (01): هرمية الإبتكار (إبتكار اللاملموسات)



**2- خصائص ابتكار اللاملموسات:** إن ابتكار اللاملموسات يعد ابتكار السمعة الإبتكارية والمحافظة عليها لفترة طويلة وذلك من خلال ما يلي:

**أ- استمرار الحصول على براءات الإختراع في المؤسسة:** إن ابتكار السمعة الإبتكارية ليس نتاج الابتكار الوحيد وإنما نتاج تيار متواصل من الابتكارات.

**ب- الرافعة بين العلامة والابتكار:** حيث أن الإبتكار يغذي العلامة بمصادر التميز والعلامة تقوي الابتكار في المجالات والفروع الأخرى، ومثال ذلك قوة علامة جوجل (**Google**) تقوي إبتكاراتها وتميزها في الخدمات الجديدة الموجهة لزيائنها.

**ج- ميزة الرؤية بعيدة الأمد يمكن أن تساعد على فهم اللاملموسات بطريقة أفضل لصالح الإبتكار، فمن الواضح أن الابتكار يتطلب استثمارات لا تؤدي أهدافها في الآجال القصيرة، كما أن لامللموسات المؤسسة التي تطور داخليا لا تبني في الأجل القصير، لهذا فإن الشركات ذات الرؤية بعيدة الأمد هي الأكثر استعدادا وقدرة وترشيفا لكي تكون شركة ابتكار اللاملموسات.**

وأخيرا حتى يسهل فهم ابتكار اللاملموسات يمكن جعل مقارنة بينها وبين ابتكار المنتج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(01): مقارنة ابتكار المنتج وابتكار السمعة

الرقم	ابتكار المنتج	ابتكار السمعة
1	بسيط	مركب
2	واضح	غامض
3	يتحقق في الأمد القصير والمتوسط	يتحقق في الأمد البعيد
4	المنتج الجيد يتقدم	السمعة الجيدة تتراكم
5	ريح المبتكر قصير الأمد	الريح في الأمد البعيد
6	ابتكار أفراد	ابتكار شركة
7	الخصائص الفنية	الخصائص إنسانية عامة
8	الميزة قابلة للتقليد	الميزة غير قابلة للتقليد