

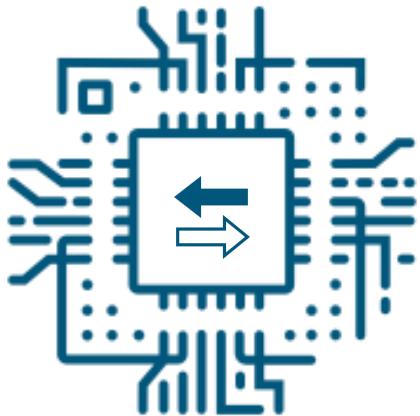


استراتيجية التغيير من خلال الابتكار والتحول الرقمي

م. بدر القرني

badrkarni@outlook.com
<http://www.badr.blog>

أجندة



- تعريفات
 - الابتكار
 - إدارة التغيير
 - التحول الرقمي
- الحاجة للابتكار والتغيير
 - لماذا نبتكر
 - أنواع الابتكار
 - ركائز التغيير
- التحول الرقمي
- استراتيجية الابتكار
 - كيف نبتكر
 - أنواع استراتيجيات الابتكار
 - وقت الابتكار (الأزمة ومناطق الراحة)
- إدارة المشاريع والمخاطر في مشاريع الابتكار
 - قياس الأثر
 - الأمثلة



تعريف : الابتكار

- عملية ترجمة فكره إلى منتج أو خدمة أو نتيجة ذات قيمه مضافة لل المستفيدين.
- الابتكار يأتي في غالب الأحيان من معاناة أو رغبة في حل مشكلة ما.
- الابتكار هو عقلية وليس وظيفة.



تعريف : إدارة التغيير

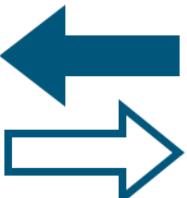
"نبتكر لنبقى ونتغير لنستمر "

إدارة التغيير والتنمية داخل منظمة وتنفيذ تغييرات مطلوبة على مجالات ذات خطر مستقبلي على عوائد تلك المنظمة.

يحدث معظم التغيير التنظيمي لسببين:

1. الظروف غير المتوقعة
2. تغيير متعمد لتسهيل النمو المؤسسي والتطور

سواء كان التغيير راجعا إلى تأثير السوق ، أو انخفاض الميزانية ، أو قيود الموارد ، أو التوسع
شبه مؤكد أن أي منشأة معرضة للتغيير.



تعريف : التحول الرقمي



إدارة العمليات الداخلية



تمكين الموظفين



تجربة العملاء



تطوير المنتجات



الحاجة للابتكار والتحفيز

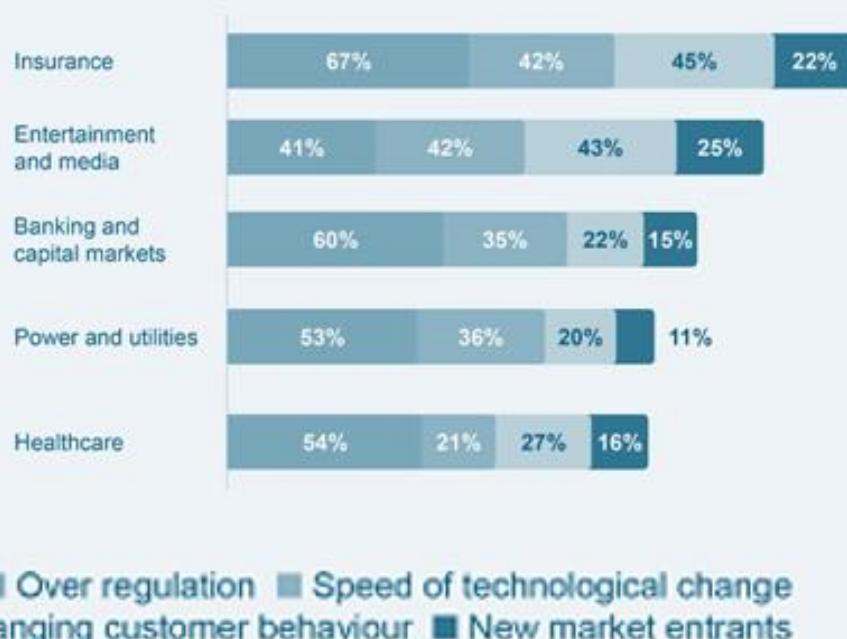


لماذا الابتكار

five most disrupted sectors

Q: How concerned are you about the potential threat to your growth prospects from the following?

CEOs stating 'extremely concerned' (only includes commercial sectors with more than 50 respondents)



الابتكار هو أمر حيوي للشركات لانه يعطي ميزة في اختراق الأسواق بشكل أسرع ويوفر اتصالاً أفضل بالأسواق النامية ، والتي يمكن ان تؤدي إلى فرص أكبر.

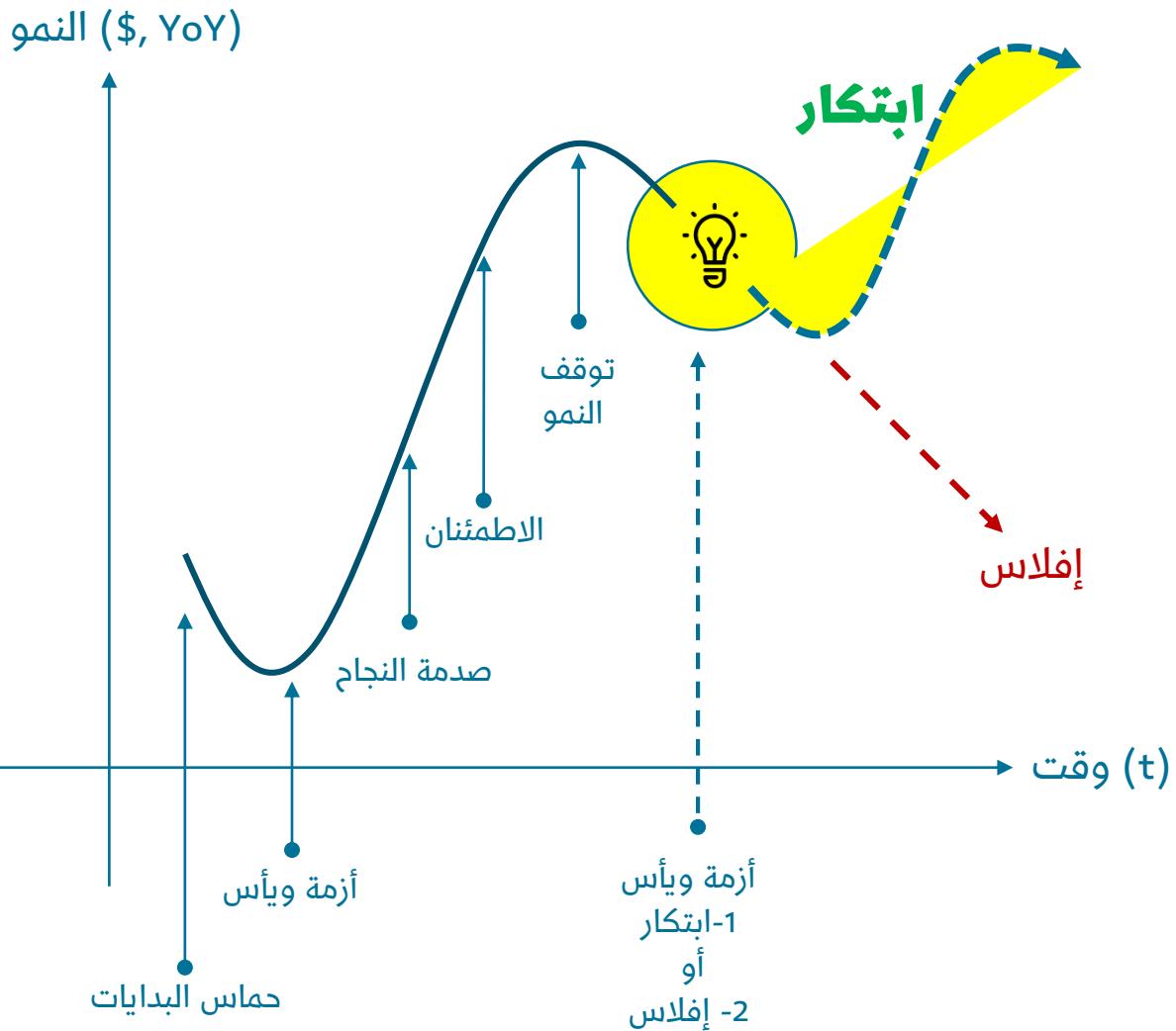
الابتكار يمكن ان يساعد أيضاً في تطوير الأعمال الحالية مع إعطاء المبتكر موقعاً استباقياً وواثقاً للمخاطرة وإنجاز الأمور.

عندما تكون الشركة لديها ثقافة الابتكار ، فانها سوف تنمو بسهولة ، على الرغم من أن العملية الابداعية ليست دائماً بسيطة.

قد يكون الوضع الحالي ناجح ومبني على أساليب مجربة ومختبرة يمكن الاعتماد عليها ، ولكن محاولة الخروج بأشياء جديدة هي تجربة جديرة بالثقة وإن نجحت حققت نجاح كبير.



منحنى أُس وال الحاجة إلى الابتكار



منحنى أُس في الأعمال:

منحنى نمو الشركات يظهر تباطؤ في البدايات في مرحلة التأسيس ومن ثم زيادة سريعة ومتسرعة في المبيعات لفترة زمنية ، تليها فترة انكماش. يحدث الانكماش عندما ينخفض عدد العملاء الجدد.

في هذه المرحلة ، يكون النمو بطيئاً أو ضئيلاً ، ويدعمه العملاء الحاليون الذين يواصلون شراء المنتجات. يلي ذلك هبوط حاد لا يعود للنمو الا بتبني ثقافة ريادية مدعومة بالابتكار والتجديد أو يتحول العمل إلى الخسارة. ويختلف هذا المنحنى عن منحنى أُس في إدارة المشاريع



وقت التغيير وخلق الأزمات

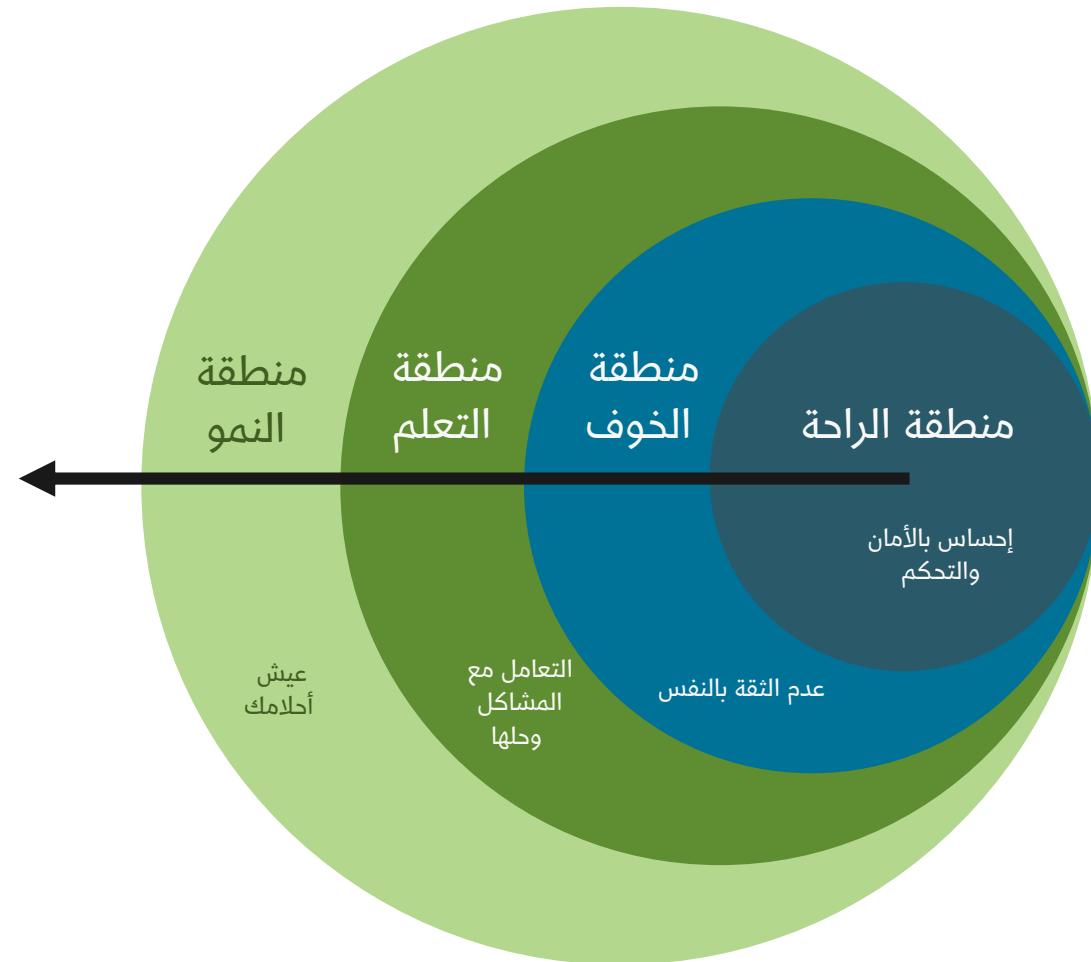
يحين وقت التغيير عندما تواجه أزمة أو أن وجودك أصبح ذو قيمة متدنية. قيل قدِّيماً في بعض الاقتباسات :

"الصينيون يستخدمون خطين متعارضين لكتابية كلمة "أزمة". ضربة فرشاة واحدة تعني الخطر؛ والأخرى تمثل الفرصة.
لذا يجب أن تكون على علم بالخطر ولكنك تدرك الفرصة ". - جون ف. كينيدي

"عند تباطؤ الطلب على منتجاتك حان وقت الأزمة. فإن لم تأتي ، اخلقها"
- غير معروف



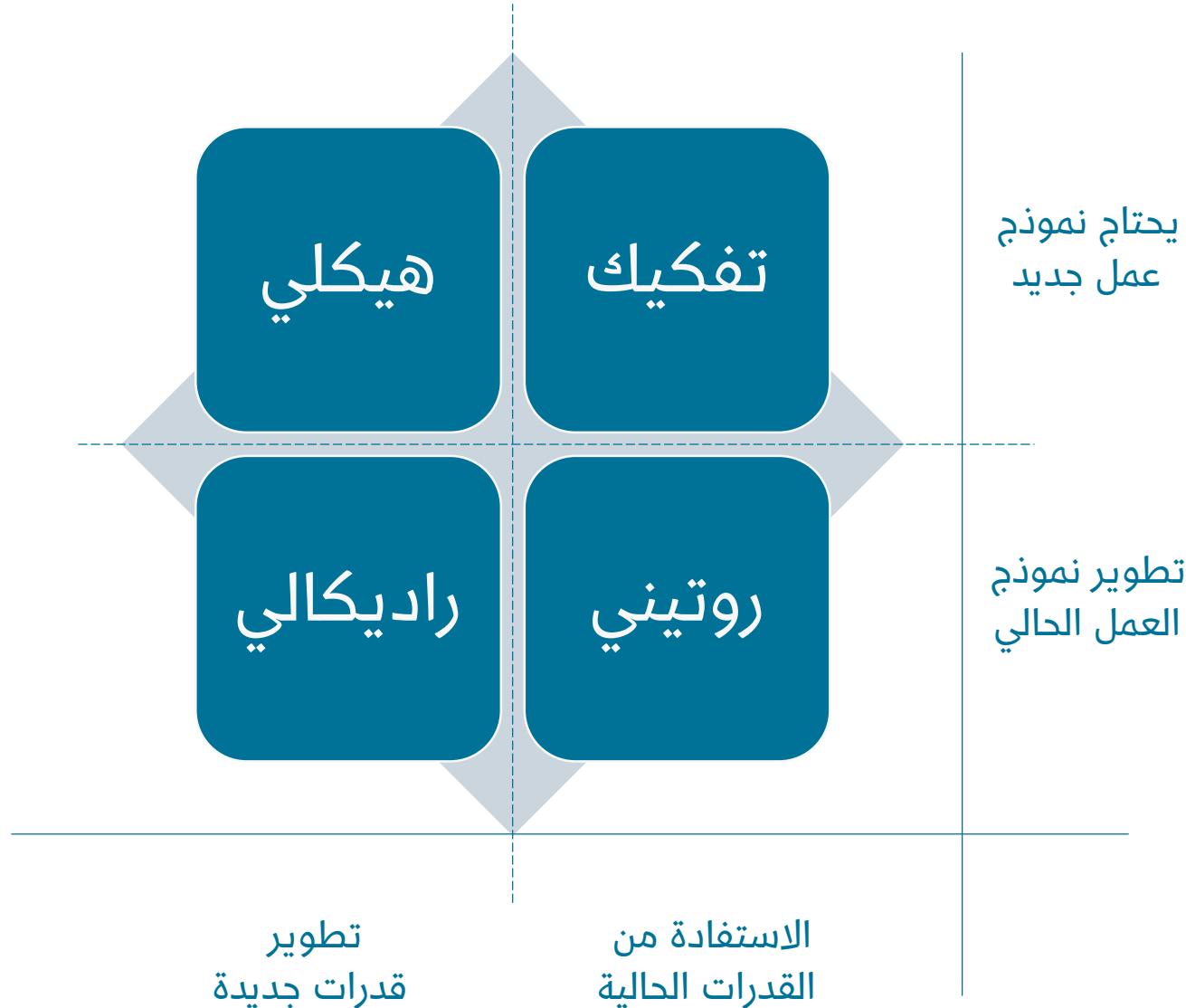
مناطق الراحة X الابتكار



مراحل الأسى في ثقافة المنظمة وقيادتها



انواع الابتكار و مجالات الابتكار



إدارة التغيير

نهج "مقاس واحد يناسب الجميع" ليس فعالا في إدارة التغيير.
القدر الصحيح من التغيير والنهج المناسب لإدارة التغيير يختلف من حالة إلى أخرى وفيما يلي الخطوات الثلاث لإنشاء استراتيجية إدارة التغيير.



إنشاء استراتيجية لإدارة التغيير



تقييم المنظمة



تحديد خصائص التغيير

- وتشمل الاستراتيجيات الناجحة لأدارة التغيير:
 - هيكل الفريق
 - نموذج الرعاة
 - التكتيك الخاص بالتغيير
 - تقييم المخاطر

- ما هي الحاجة للتغيير بين الموظفين والمديرين؟
- كيف تمت أداره التغيرات السابقة؟
- هل هناك رؤية مشتركة للمنظمة؟
- ما مقدار التغير الذي يحدث الآن؟

وبدون هذه العناصر، سيكون من الصعب تنفيذ خطط التغيير التي تحتاجها لمشروع ناجح.

- ما هو نطاق التغيير؟
- من الذي سيتأثر؟
- نوع التأثير؟
- ما الذي سيتم تغييره (العمليات ، والنظم ، والأدوار الوظيفية ، وما إلى ذلك)؟
- ما هو الإطار الزمني للتغيير؟



ركائز التغيير



لكي تكون إدارة التغيير وتبني التغيير ناجحة ، من المهم اتباع نهج متكامل في جميع مجالات برنامج التغيير ، ولابد من ضمان فهم الشركة للحل وكيف سيؤثر على المنشآة. هذه الركائز الثمانية تساعدهك علي البدء والتحرك في الاتجاه الصحيح.



نموذج ADKAR

نموذج ADKAR هو واحد من أهم النماذج في ضمان كفاءة عملية التغيير. وهو مبني على الحصول على دعم الموظفين لاستراتيجية التغيير كونه مفتاح نجاح للاستراتيجية. هناك 5 خطوات رئيسية لضمان دعم الموظفين.

هذه المعرفة يجب ان تتطور، ولكن هنا لا يمكن ان يحدث الا إذا كان الافراد لديهم القدرة الازمة.

يجب تعزيز عملية التغيير ، والمكافئات للأفراد الذين يغيرون أساليبهم ، بعد فتره طويلة من حدوث التغيير. وهذا يضمن للموظفين مقاومه إغراء الانزلاق مره أخرى إلى العادات القديمة.



لماذا التغيير ضروري؟ وللإدارة دور حاسم في ضمان ان يكون الموظفون مدركون تماماً لكل عنصر من عناصر عملية التغيير.

الدعم لاستراتيجية التغيير يجب ان يأتي بشكل طبيعي من الموظفين.

من المرجح ان يؤدي التغيير إلى تغيير في الروتين والمهارات لموظفيك ، بالإضافة إلى التغيير العام للمؤسسة. ولهذا السبب ، ينبغي ان يحظى الموظفون بالدعم الكامل في اكتسابهم لهذه المهارات وتطويرها.



التحول الرقمي



التحول الرقمي



ادارة العمليات الداخلية



تمكين الموظفين



تجربة العملاء



تطوير المنتجات



التحول الرقمي

تجربة العميل

تقديم تجربة شخصية للعميل غنية بالخدمات على مختلف القنوات لزيادة الولاء في كل مراحل الخدمة

تمكين الموظفين

تمكين الموظفين وتوفير الأدوات اللازمة لهم لكي يكونوا على دراية بطبيعة العميل وماذا يحب. وتحقيق الكفاءة من خلال العمل الجماعي لتحقيق رغبات العملاء بشكل سريع.

إدارة العمليات الداخلية

زيادة تدفق المعلومات في كامل عمليات البنك اليوميه ، وخلق تزامن بين كل العمليات وتفعيل الاستفادة من البيانات المتعلقة بالعمليات المختلفة

تطوير المنتجات

جمع معلومات عن الخدمات ، تصميم عروض مبتكرة ، والعمل كفريق لتحسين الخدمات وجودتها وتقديم خدمات جديدة



محركات الأعمال

الدافع

ارتفاع سقف توقعات العملاء

سهولة نزوح العملاء
والتكلفة المتعلقة باستقطاب عملاء جدد

الزيادة في المخاطر
وتبني سياسات إلتزام

المجالات

تسهيل الوصول للخدمات والمنتجات

استهداف عملاء من شرائح مستهدفة
وزيادة رضا العملاء

إدارة المخاطر
وبرامج إلتزام

الفائدة المرجوة

زيادة ولاء العملاء نظراً لتحسين الخدمات

مصادر دخل جديدة
دون خسائر تذكر

إدارة أفضل للمخاطر
وبشكل أسرع وارخص



تحليل PESTEL

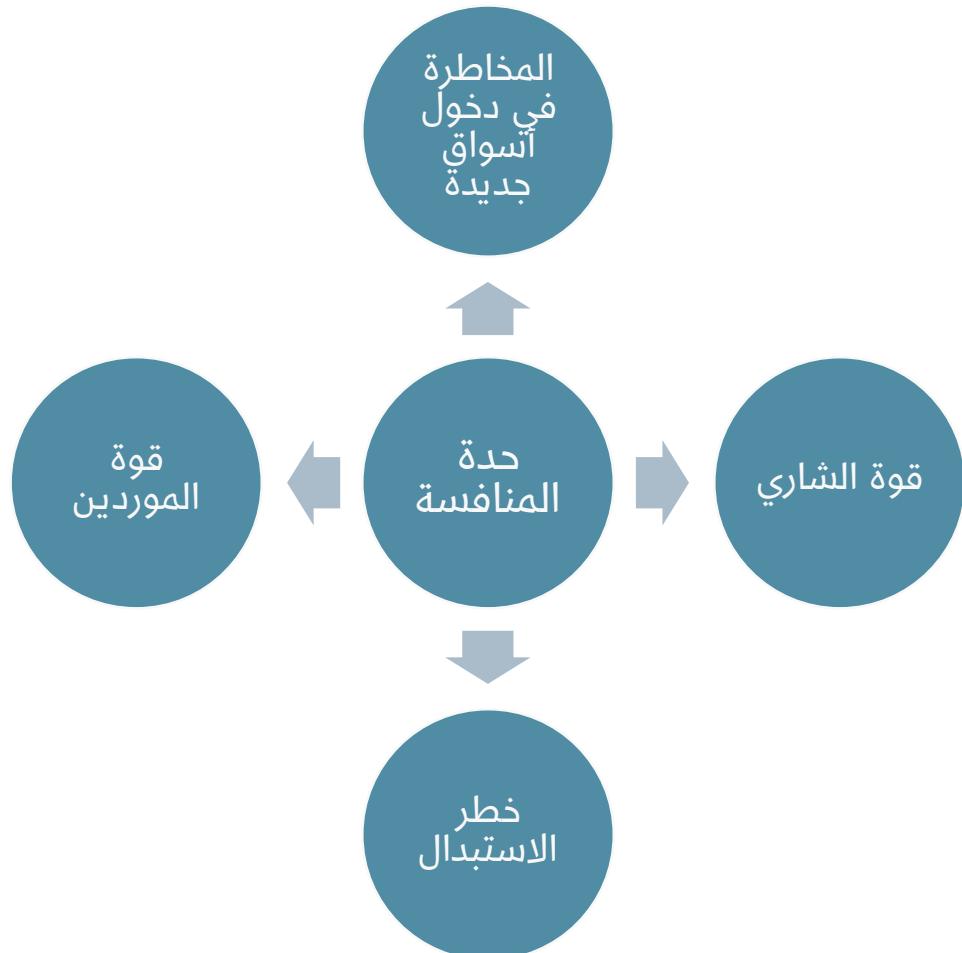


هو إطار يستخدم لتحليل ورصد العوامل البيئية التي قد يكون لها أثر عميق على أداء المؤسسة. هذه الإطار مفيد بشكل خاص عند بدء أعمال تجارية جديدة أو دخول سوق أجنبية أو عندما تكون هناك حاجة للتغيير.

غالباً ما يتم استخدامه بالتعاون مع أدوات الأعمال التحليلية مثل تحليل SWOT و قوى بورتر الخمس لإعطاء فهم واضح لوضع والعوامل الداخلية والخارجية ذات الصلة.



قوى Porter



قوى بورتر الخمسة هي أداة بسيطة لكنها قوية لفهم القدرة التنافسية لبيئة الأعمال التجارية الخاصة بك، وتحديد الربحية المحتملة من الاستراتيجية الخاصة بك.



استراتيجية الابتكار



كيف نتكر



أنواع استراتيجيات الابتكار

نسخ الابتكارات المجرية بشكل متباطئ ويعتمد على رؤية نتائج مثبته في المجال الذي يعملون فيه. مثال: ريان إير، شركة طيران مخفضة عندما نسخوا نموذج الخدمة من "شركة طيران جنوب غرب".

ردة فعل

الشركات التي لديها استراتيجيات الابتكار سلبية تقوم بانتظار وجود مشكلة في المبيعات أو حتى يطالعها عملائها بإجراء تغيير في منتجاتها أو خدماتها. وتشمل الأمثلة شركات توريد السيارات حيث ينتظرون من عملائهم للمطالبة بتغييرات لمواصفات قبل تنفيذ هذه.

سلبية

الشركات اللي تبني استراتيجيات استباقية في الابتكار تميل تبني البحث والتطوير واكتساب مركز قوي كمحرك أول للسوق وقائد. تسعى هذه الشركات إلى الوصول إلى، واتخاذ الرهانات الكبرى / عالية المخاطر. وتشمل الأمثلة: أبل والخطوط الجوية السنغافورية.

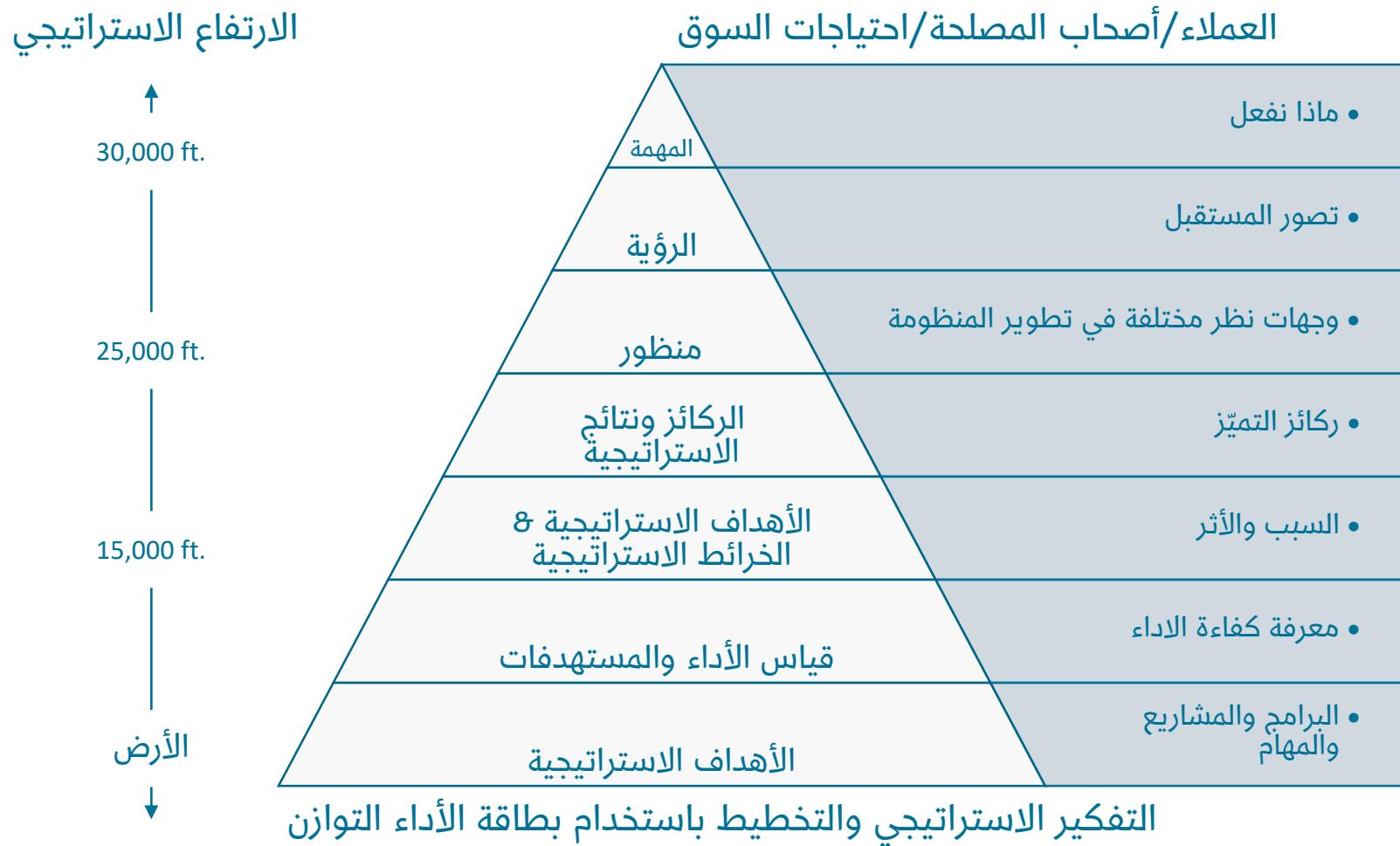
استباقية

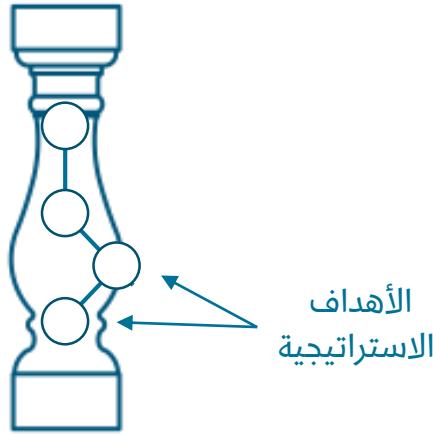
تشمل الدفاع عن الأسواق والتكنولوجيات القائمة بينما تكون مستعدة للاستجابة بسرعة متى ما ثبت ان هناك احتياج من السوق. الشركات التي تستخدم هذا النهج أيضا لها مصادر واسعة من المعارف والتعرض لمخاطر مخفضة إلى متوسطة ؛ وتميل إلى التحوط على الرهانات. الأمثلة مايكروسوفت، ديل، وشركة الخطوط الجوية البريطانية.

إيجابية



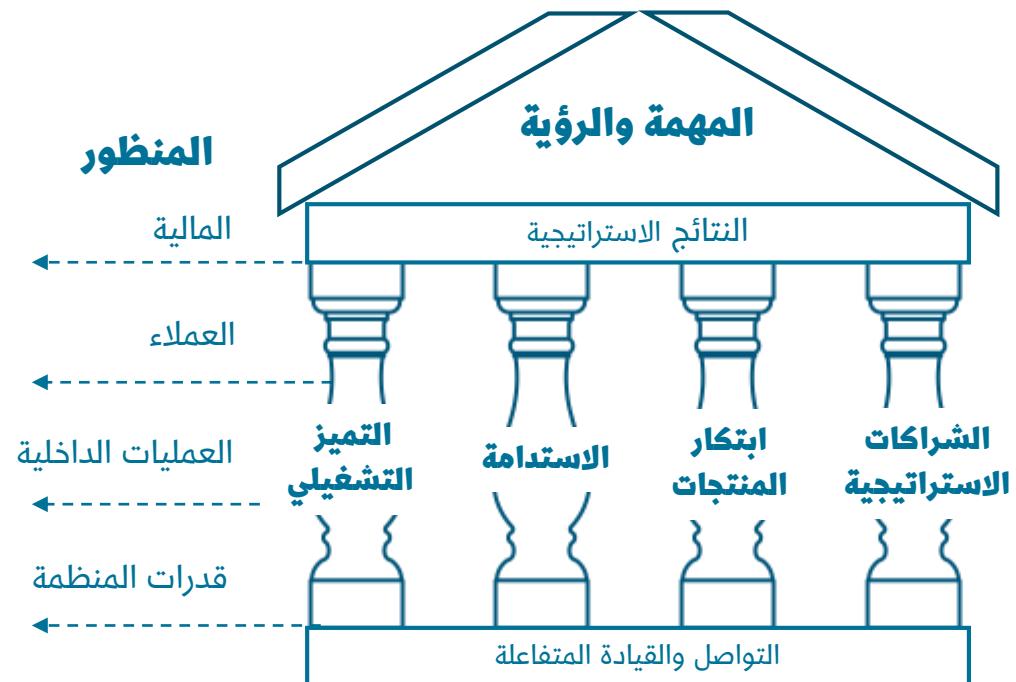
استراتيجية الابتكار





ركائز الاستراتيجية

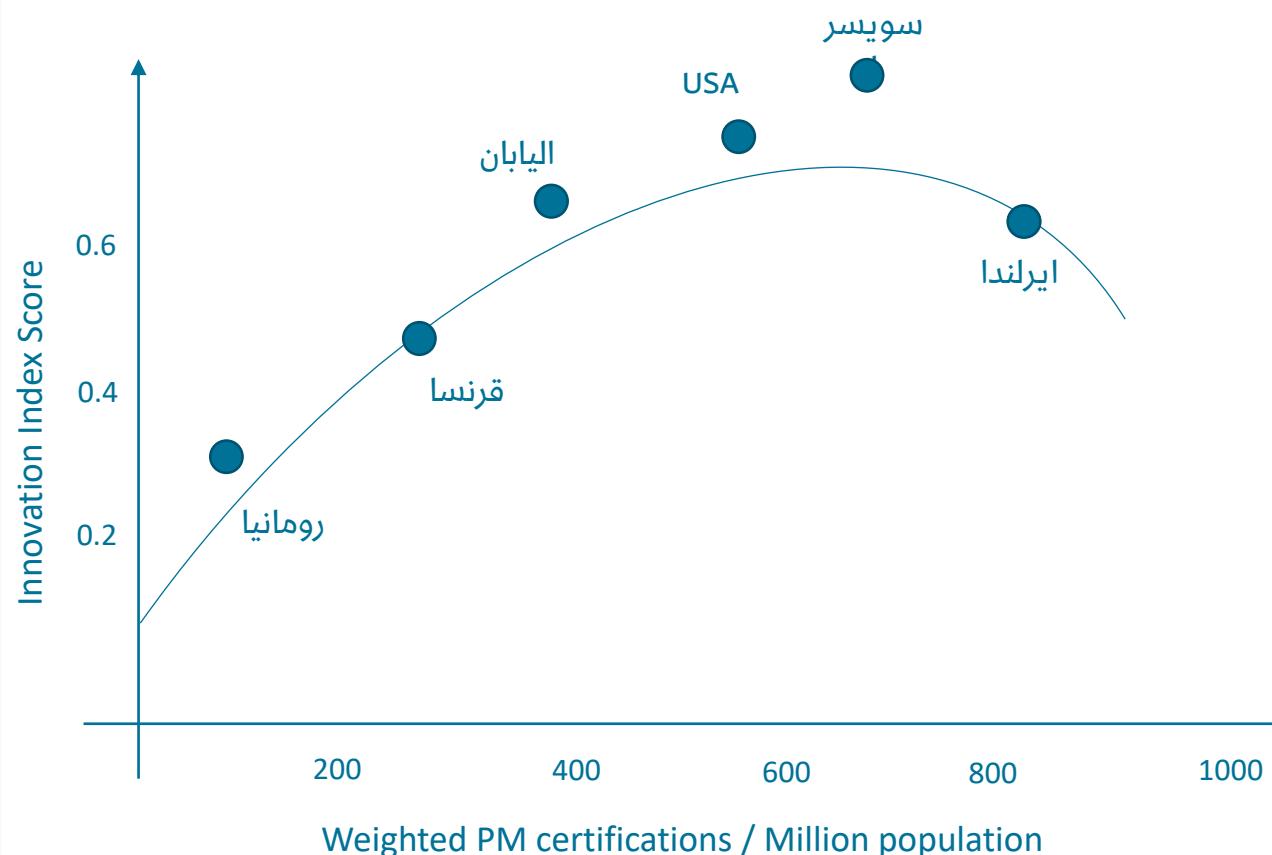
هي ركائز رفيعة المستوى تشكل الأساس لنموذج الأعمال التجارية لكامل المنظمة. وجزء من أعمال التخطيط الاستراتيجي لبناء بطاقة أداء متوازن.



الركائز الاستراتيجية واسعة جداً في نطاقها. وتنطبق على كل جزء من المنظمة، وتحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة وتسعى إلى تحقيق رؤيتها.



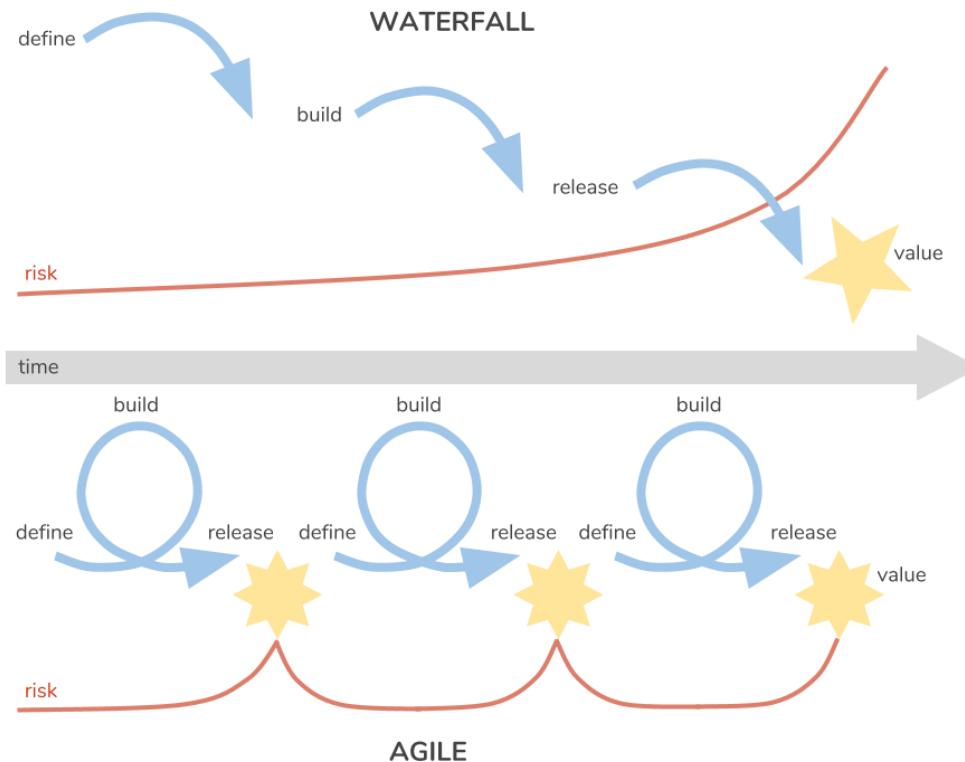
إدارة مشاريع الابتكار



خصائص المشاريع الابتكارية

- حالات الفشل أكثر من النجاح
- نطاق العمل يتغير باستمرار
- مشروع الدلفين : الابتكار او التغيير جاء من الخارج ولم يؤسس له خلفية مؤسسية. سمي بهذا الاسم لأن مثل هذه المشاريع تستمر بالظهور مجددا ولكن تعود للفشل.
- الحاجة المستمرة إلى اقناع المعنيين بالمشروع بقيمة ما يتم تنفيذه
- وجود تضارب مصالح بين الضرورة للبحث والتطوير وبين التنفيذ السريع والنجاح السريع

تنفيذ مشاريع الفنتاك لتفادي المخاطر



Method	Idea	Size (\$)	Regulation
Agile	Innovative	Small - Med	Vague
Waterfall	Conventional	Large	Clear



المنافسة من الشركات الناشئة

تمارس الشركات الناشئة الضغط على الشركات الكبرى للابتكار وإطلاق المنتجات والخدمات التي تركز على تطوير تجربة العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة ، والاستثمار في التقنيات المختلفة لبناء هذه الخدمات. والواضح ان الشركات الكبرى بدأت تستجيب للضغط المتزايد ، وإن لم تتغير سي ITEM استبدالها. وأهم عوامل النجاح في التغيير :

1. اكتشاف بشكل سريع واحلم أحلام كبيرة
2. تبني المرونة في تنفيذ المشاريع
3. تشكيل لجنة للتحول مكونة من الكفاءات المتنوعة الداخلية والخارجية
4. تجربة المستخدم تكون اهم عامل يبني عليه الابتكار والتطوير
5. هل تبني المنتج او الخدمة الجديدة ام تشتريها
6. تحقيق براعة في التوازن بين الابتكار والاطلاق السوقى
7. بناء علاقة قوية بين المطورين الخارجيين وبين فريق العمل الداخلي



كيف تقيس الابتكار

كما ذكرنا سابقاً الابتكار هو العملية الناتجة من انبات الأفكار، وتقيمها ، و اختيارها، وتنميتها، واصدار منتجات جديدة أو محسنة

القياس :

1. عدد الأفكار الجديدة مقابل 100 موظف
2. نسبة الأفكار الجديدة المختارة للتمويل
3. نسبة الإيرادات (أو صافي الربح) من الأفكار الجديدة مقسوماً على متوسط التكلفة لتنفيذ فكرة
4. متوسط العائد من الاستثمار لكل فكرة جديدة

النتائج المرجوة من قياس الابتكار :

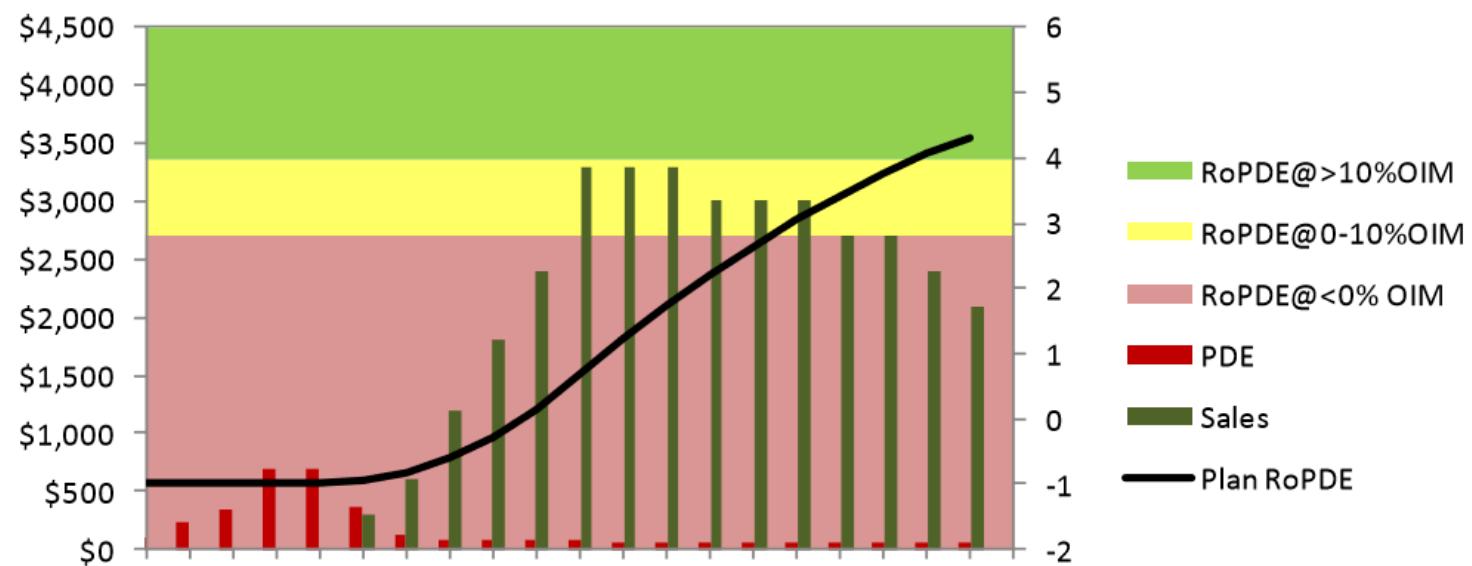
1. زيادة عدد من الأفكار الجديدة
2. تحسين نوعية الأفكار
3. زيادة كفاءة تنفيذ أفكار الجودة
4. تحسين النجاح الناتجة من تنفيذ أفكار جديدة.



قياس الأثر من رحلة الابتكار والتحول

$$RoPDE = \frac{(GM - PDE)}{(PDE)}$$

العائد على الاستثمار من تطوير منتج أو خدمة
Return on Product Development Expense, or RoPDE



OIM * العوائد التشغيلية

PDE * مصاريف تطوير الخدمة أو المنتج

GM * الربح



قياس الأثر

الخطوة الأهم في تطبيق استراتيجية الابتكار وإضافة معايير التغيير والابتكار هو قياس الأثر من الابتكار لتحديد النتائج المنشودة للأهداف المؤسسية الخاصة بك. من خلال معادلة العائد من الاستثمار على ابتكار وتطوير المنتج أو الخدمة.

إذا كانت النتائج الاستراتيجية المقصودة لهدف ابتكار:

- 1 زراعة عدد جديد الأفكار
- 2 تحسين نوعية أفكار أكثر كفاءة تحسين تنفيذ نوعية الأفكار
- 3 تطوير إمكانية النجاح الناتجة من تنفيذ أفكار جديدة

ROPDE يعتبر معيار قوي لقياس الأثر على الخط الزمني للمنتج/الخدمة وعبور حدود التكاليف التطويرية والتشغيلية إلى أن يتم تحقيق الهدف الاستراتيجي. وهو مقياس بسيط لتنفيذ في هذا يتم إنشاؤه من البيانات المستخدمة في عامة الممارسات المحاسبية.



أمثلة ناجحة للابتكار



BBVA هو ثاني أكبر بنك في إسبانيا ومجموعة مالية عالمية مبتكرة توفر خدمات المالية في أكثر من 30 بلداً لـ 72 مليون عميل، ومنتشرة صغيرة ومتوسطة والذي يعتبر عميل مهم جداً بالنسبة للبنك. لقد تبني البنك في السنوات الأخيرة التقنية بشكل كبير واستحوذ على العديد من شركات الفنتك وأعاد اختراع نفسه كشركة تقنية.



1929 في ذروة شعبية التلغرام ، أرسل الاتحاد الغربي برقيات لأكثر من 200 مليون شخص. ولكن سرعان ما انخفض استخدام التلغرام مع ظهور خدمة المكالمات الهاتفية. لحسن الحظ، كانت الشركة دائماً تبتكر منتجات جديدة.

1935 قدمت الشركة خدمة الفاكس.

1974 أطلقت أول قمر صناعي للاتصالات التجارية

1982 بدأت إحدى خدمات البريد الإلكتروني

التجارية الأولى EasyLink

اليوم، ويسترن يونيون هو أكبر خدمة لتحويل الأموال في العالم مع أكثر من 515,000 موقع وكيل في 200 دولة [المصدر: الاتحاد الغربي].

الشركة بعث برقية آخر في عام 2006



في عام 1993، سجلت شركة أي بي أم في ذلك الحين، أكبر خسارة في تاريخ الشركات الأمريكية بخسارة وصلت إلى \$ 8 مليار دولار قبل عام 2010، أي بي أم قد استحوذ على أكثر من 200 شركة في قطاع خدمات تقنية المعلومات. واستثمر بكثافة في خوادم الأعمال ليصبح البائع الأول لحلول الخوادم بحلول عام 2013



شكرا

