



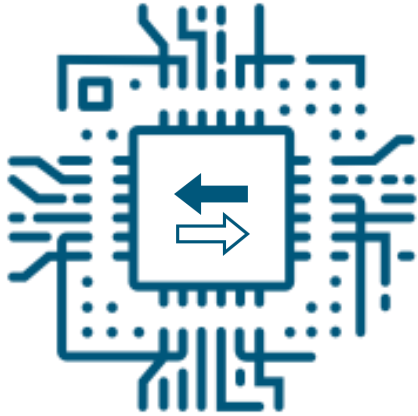
استراتيجية التغيير من خلال الابتكار والتحول الرقمي

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 ترجمه فكره إلى منتج أو خدمة أو نتيجة ذات قيمه مضافة للمستفيدين.
- الابتكار يأتي في غالب الأحيان من معاناة أو رغبة في حل مشكلة ما.
- الابتكار هو عقليه وليست 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 والتغيير

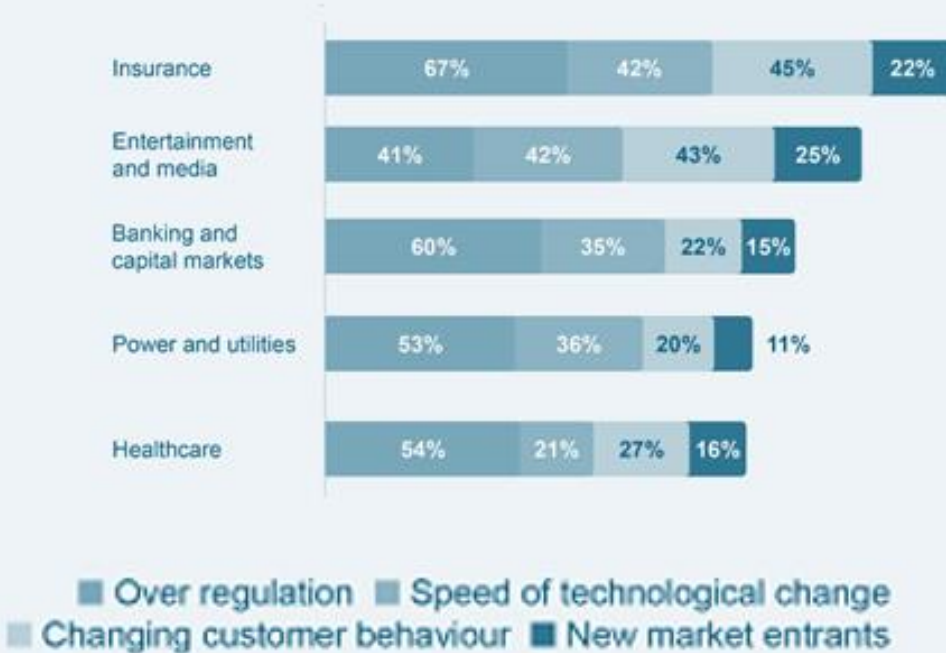


لماذا الابتكار

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 ميزه في اختراق الأسواق بشكل أسرع ويوفر اتصالاً أفضل بالأسواق النامية ، والتي يمكن ان تؤدي إلى فرص أكبر.

الابتكار يمكن ان يساعد أيضا في تطوير الأعمال الحالية مع إعطاء المبتكر موقفا استباقيا ووثقا للمخاطرة وإنجاز الأمور.

عندما تكون الشركة لديها ثقافة الابتكار ، فانها سوف تنمو بسهولة ، علي الرغم من أن العملية الابداعيه ليست دائما بسيطه.

قد يكون الوضع الحالي ناجح ومبني على أساليب مجربه ومختبره يمكن الاعتماد عليها ، ولكن محاولة الخروج بأشياء جديده هي تجربه جديدة بالثقة وإن نجحت حققت نجاح كبير.

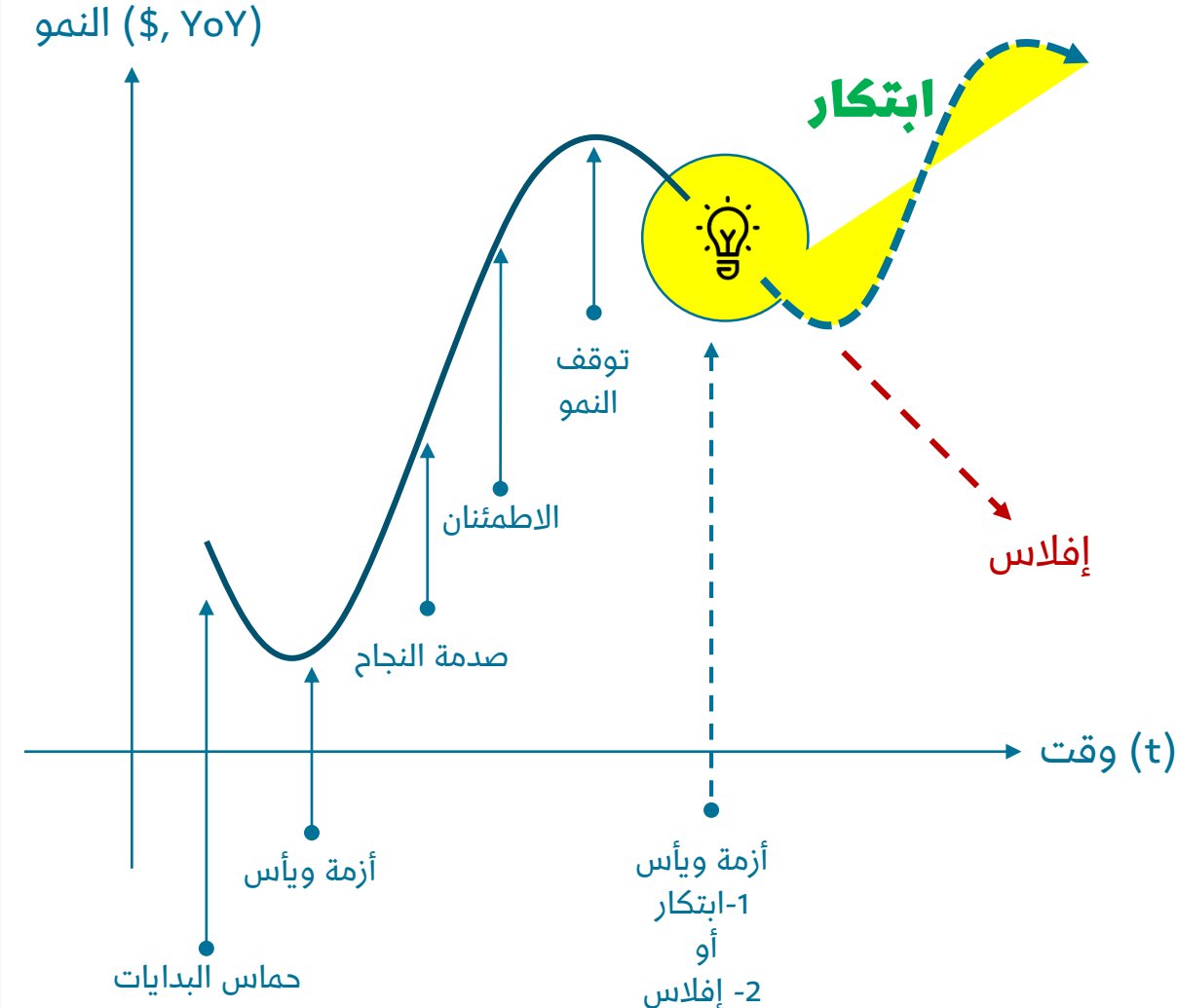


منحنى أس والحاجة إلى الابتكار

منحنى أس في الأعمال:

منحنى نمو الشركات يظهر تباطؤ في البدايات في مرحلة التأسيس ومن ثم زيادة سريعة ومتسارعة 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 أس في إدارة المشاريع



وقت التغيير وخلق الأزمات

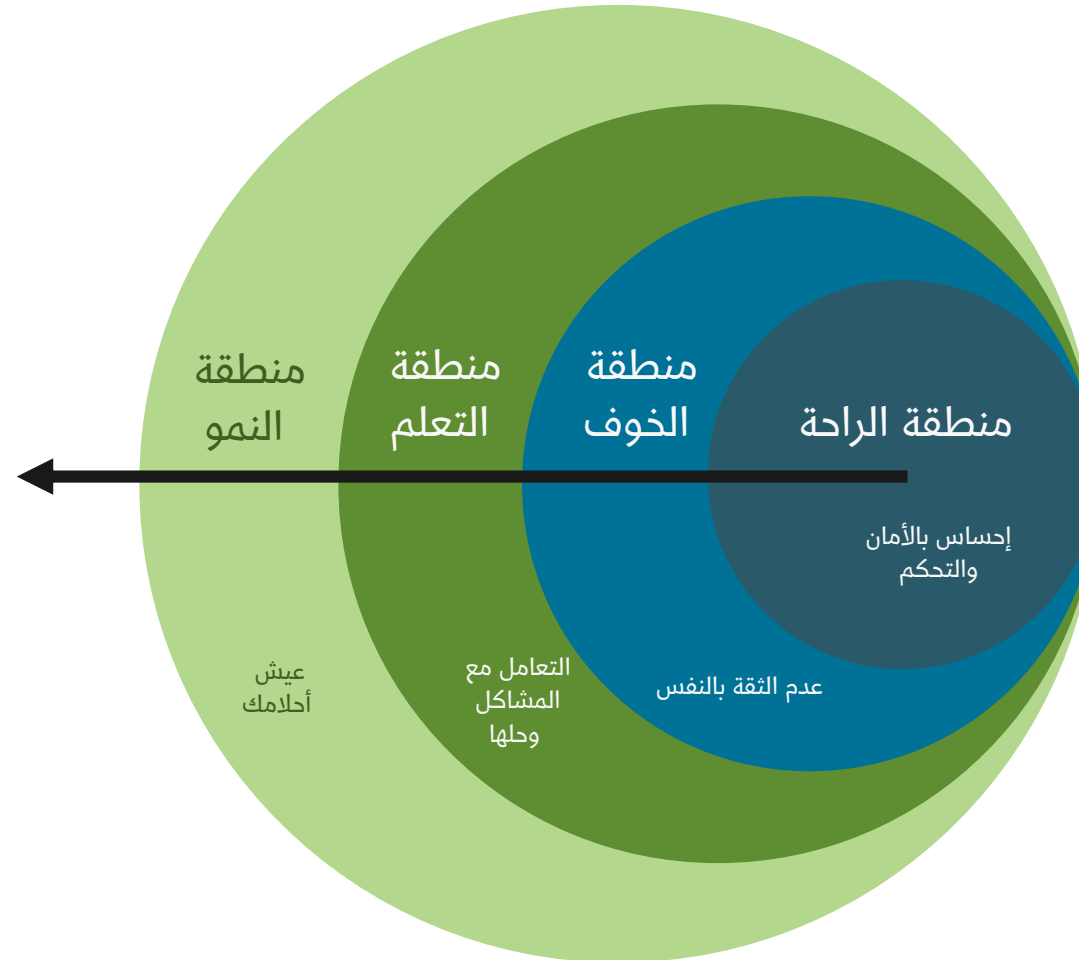
يحين وقت التغيير عندما تواجه أزمة أو أن وجودك أصبح ذو قيمة متدنية. قيل قديما في بعض الاقتباسات :

"الصينيون يستخدمون خطين متعارضين لكتابة 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

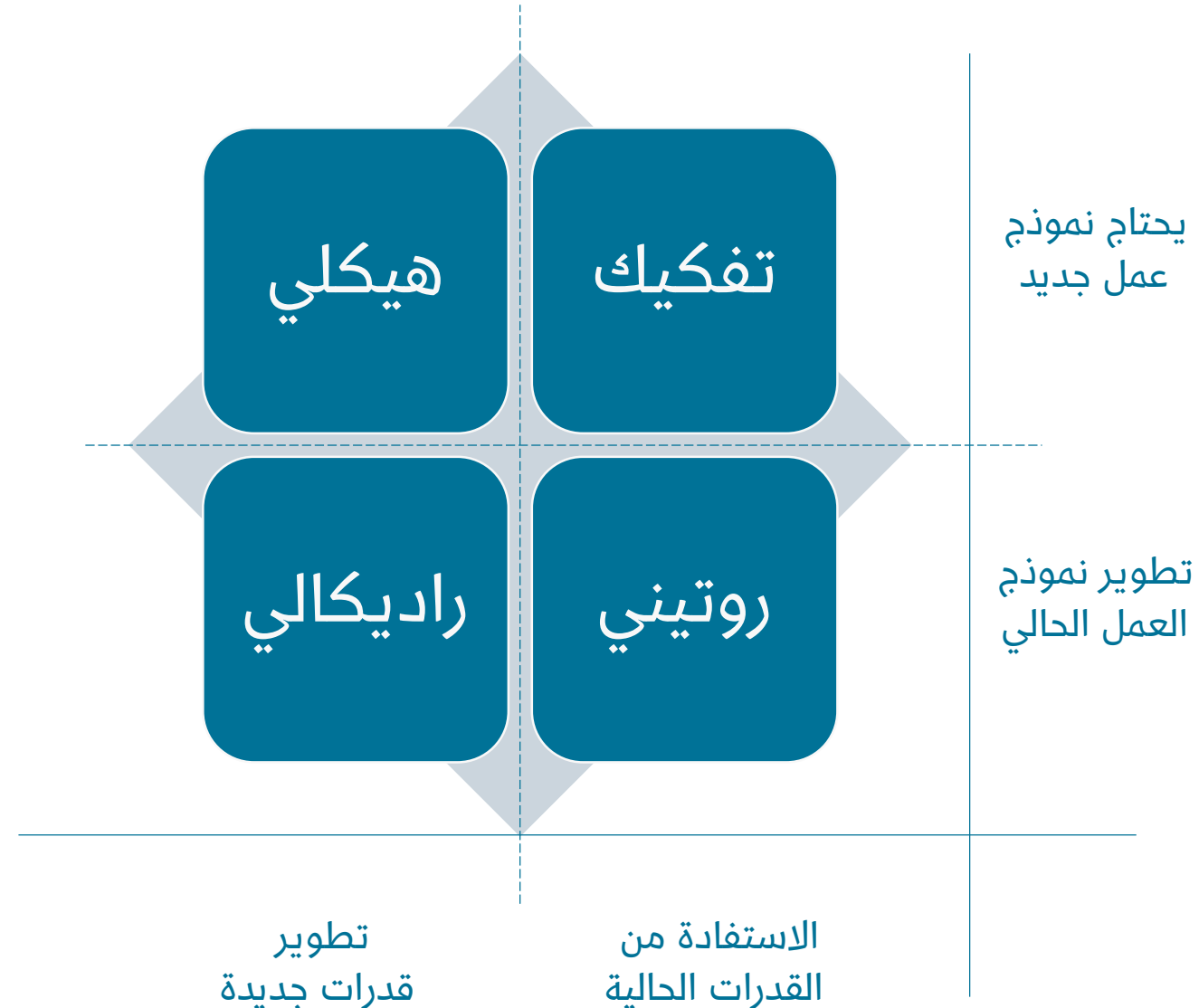


مراحل الأسى في ثقافة المنظمة وقيادتها

عند المعرفة	الصدمة*
محاولة لتجنب ماتم معرفته	عدم الاعتراف
ضجر وغضب ومشاعر مختلطة	الغضب
الرغبة من الخروج من الأزمة	التفاوض
اعتراف بالواقع	الاكتئاب
الرغبة في إيجاد حلول	اختبار*
الاستمرار وتنفيذ أحد الحلول	القبول

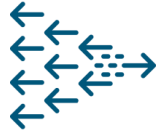


انواع الابتكار ومجالات الابتكار



إدارة التغيير

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



إنشاء استراتيجية لإدارة التغيير

- وتشمل الاستراتيجيات الناجحة لإدارته التغيير :
 - هيكل الفريق
 - نموذج الرعاية
 - التكتيك الخاص بالتغيير
 - تقييم المخاطر



تقييم المنظمة

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



تحديد خصائص التغيير

- 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؟

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



ركائز التغيير

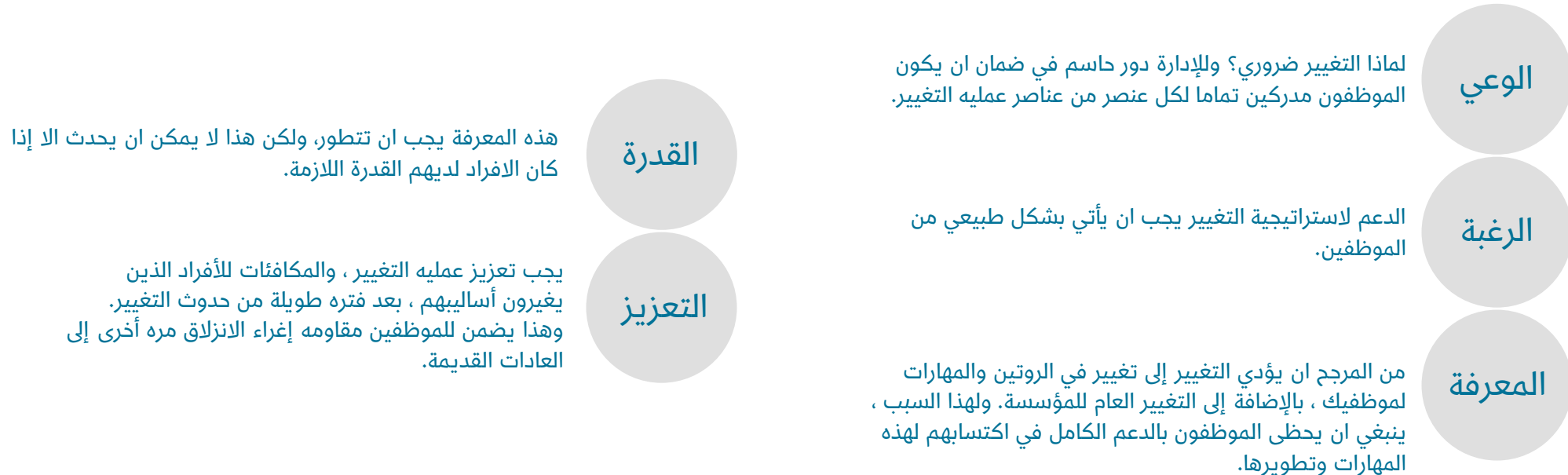


لكي تكون إدارة التغيير وتبني التغيير ناجحه ، من المهم اتباع نهج متكامل في جميع مجالات برنامج التغيير ، ولابد من ضمان فهم الشركة للحل وكيف سيؤثر على المنشأة. هذه الركائز الثمانية تساعدك على البدء والتحرك في الاتجاه الصحيح.



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.



التحول الرقمي



التحول الرقمي



إدارة العمليات الداخلية



تمكين الموظفين



تجربة العملاء



تطوير المنتجات



التحول الرقمي

تقديم تجربة شخصية للعميل غنية بالخدمات على مختلف القنوات لزيادة الولاء في كل مراحل الخدمة	تجربة العميل
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.	تمكين الموظفين
زيادة تدفق المعلومات في كامل عمليات البنك اليومي ، وخلق تزامن بين كل العمليات وتفعيل الاستفادة من البيانات المتعلقة بالعمليات المختلفة	إدارة العمليات الداخلية
جمع معلومات عن الخدمات ، تصميم عروض مبتكرة ، والعمل كفريق لتحسين الخدمات وجودتها وتقديم خدمات جديدة	تطوير المنتجات



محركات الأعمال

الدافع

ارتفاع سقف توقعات العملاء

سهولة نزوح العملاء
والتكلفة المتعلقة باستقطاب عملاء جدد

الزيادة في المخاطر
وتبني سياسات الإلتزام

المجالات

تسهيل الوصول للخدمات والمنتجات

استهداف عملاء من شرائح مستهدفه
وزيادة رضا العملاء

إدارة المخاطر
وبرامج الإلتزام

الفائدة المرجوه

زيادة ولاء العملاء نظرا لتحسن الخدمات

مصادر دخل جديدة
دون خسائر تذكر

إدارة أفضل للمخاطر
وبشكل أسرع وارخص



تحليل PESTEL

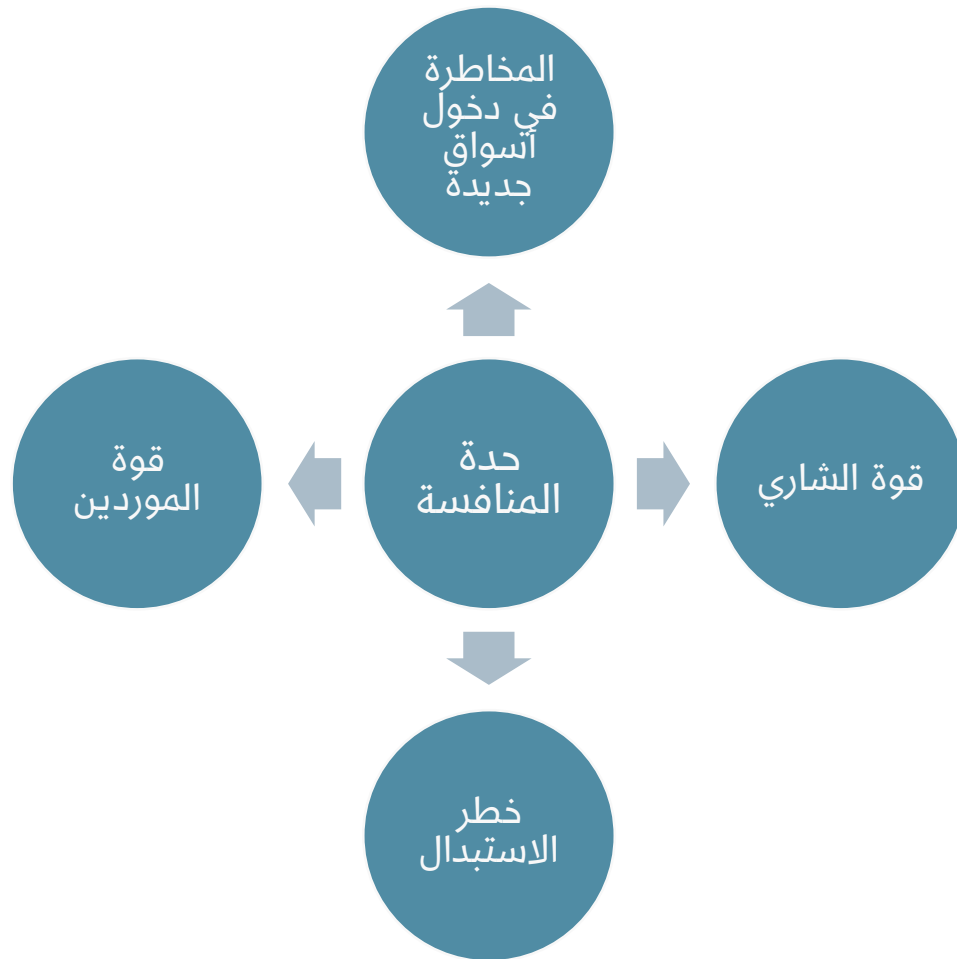


هو إطار يستخدم لتحليل ورصد العوامل البيئية التي قد يكون لها أثر عميق على أداء المؤسسة. هذه الإطار مفيد بشكل خاص عند بدء أعمال تجارية جديدة أو دخول سوق أجنبية أو عندما تكون هناك حاجة للتغيير.

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



استراتيجية الابتكار



كيف نبتكر



أنواع استراتيجيات الابتكار

استباقية

الشركات التي تتبنى 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.

ردة فعل

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

ايجابية

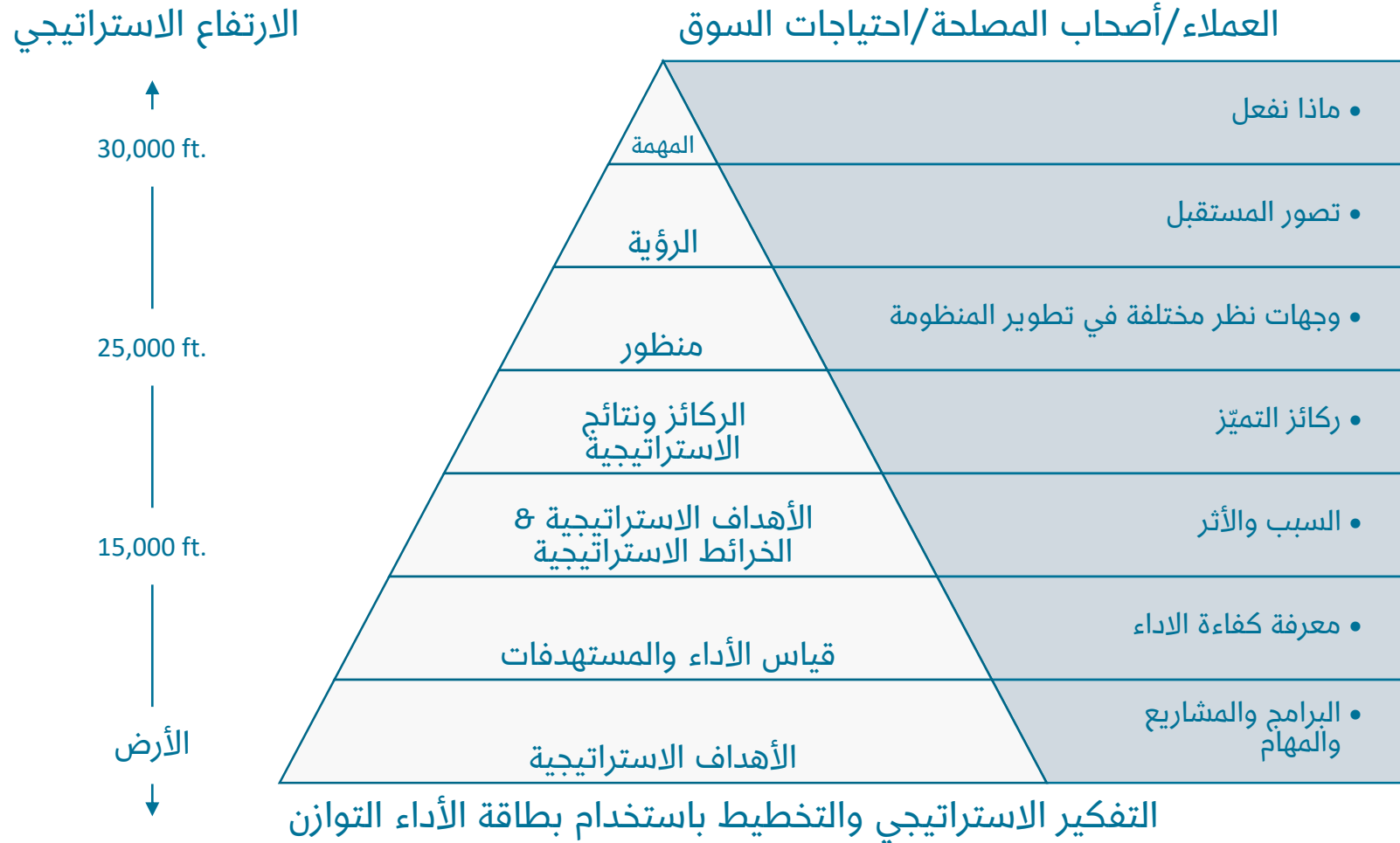
تشمل الدفاع عن الأسواق والتكنولوجيات القائمة بينما تكون مستعدة للاستجابة بسرعة متى ما ثبت ان هناك احتياج من السوق. الشركات التي تستخدم هذا النهج أيضا لها مصادر واسعة من المعارف والتعرض لمخاطر منخفضة إلى متوسطة ؛ وتميل إلى التحوط على الرهانات. الأمثلة مايكروسوفت، ديل، وشركة الخطوط الجوية البريطانية.

سلبية

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



استراتيجية الابتكار



المخرج الاستراتيجي

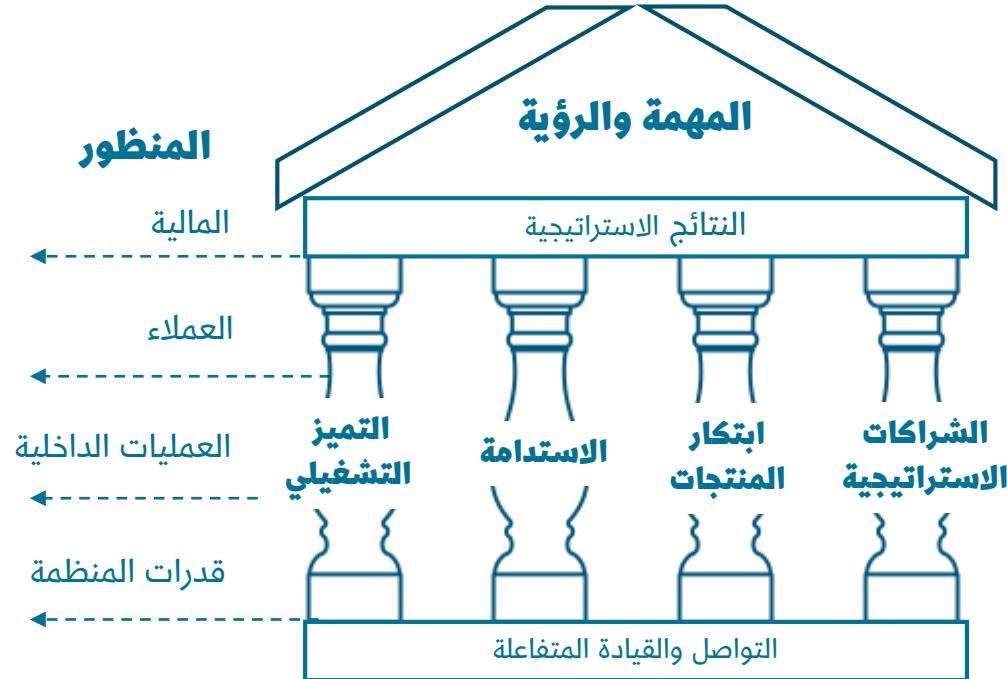


الأهداف
الاستراتيجية

ركائز الاستراتيجية

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

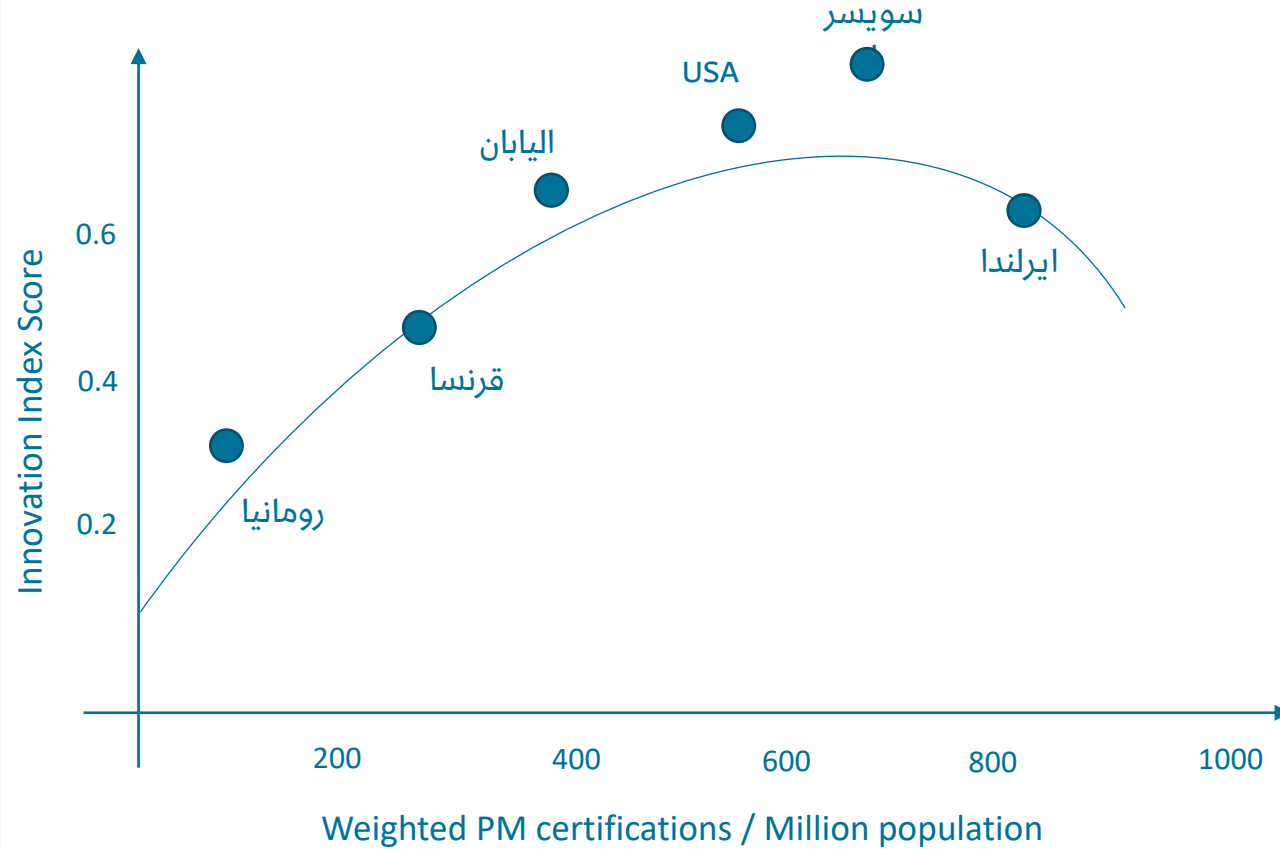
الركائز الاستراتيجية واسعة جداً في نطاقها. وتنطبق على كل جزء من المنظمة، وتحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة وتسعى إلى تحقيق رؤيته.



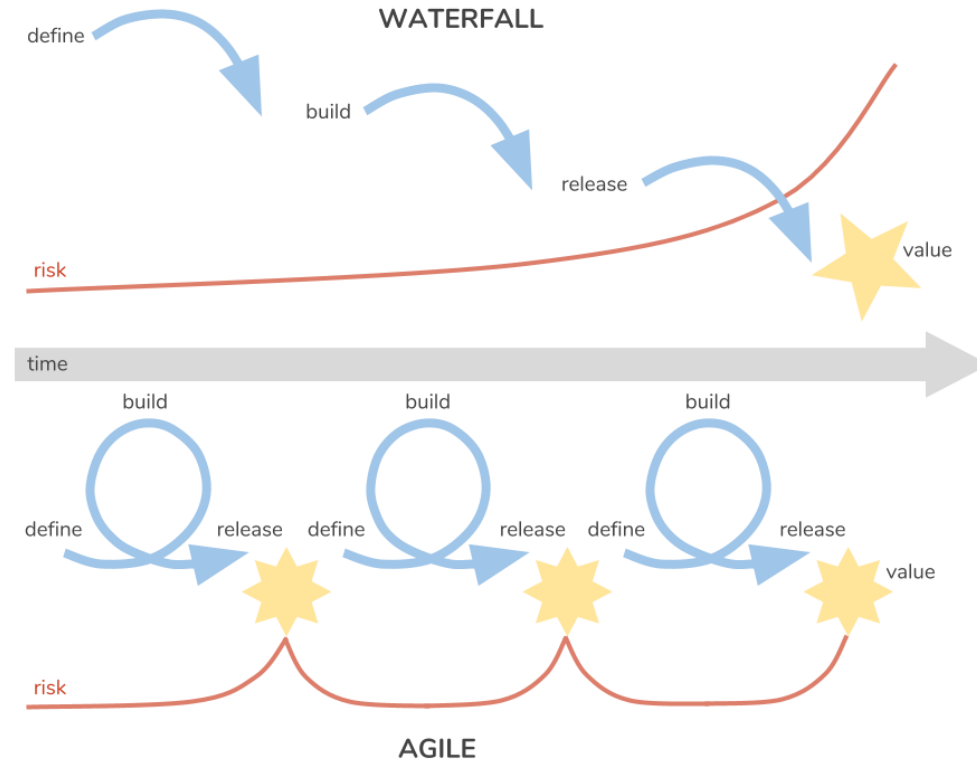
إدارة مشاريع الابتكار

خصائص المشاريع الابتكارية

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



تنفيذ مشاريع الفنتك 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 سيتم استبدالها. وأهم عوامل النجاح في التغيير :

1. اكتشاف بشكل سريع واحلم أحلام كبيرة
2. تبني المرونة في تنفيذ المشاريع
3. تشكيل لجنة للتحويل 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 السوقي
7. بناء علاقة قوية بين المطورين الخارجيين وبين فريق العمل الداخلي



كيف تقيس الابتكار

كما ذكرنا سابقا الابتكار هو العملية الناتجة من انبات الأفكار، وتقييمها ، واختيارها، وتنميتها، واصدار منتجات جديدة أو محسنة

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.

القياس :

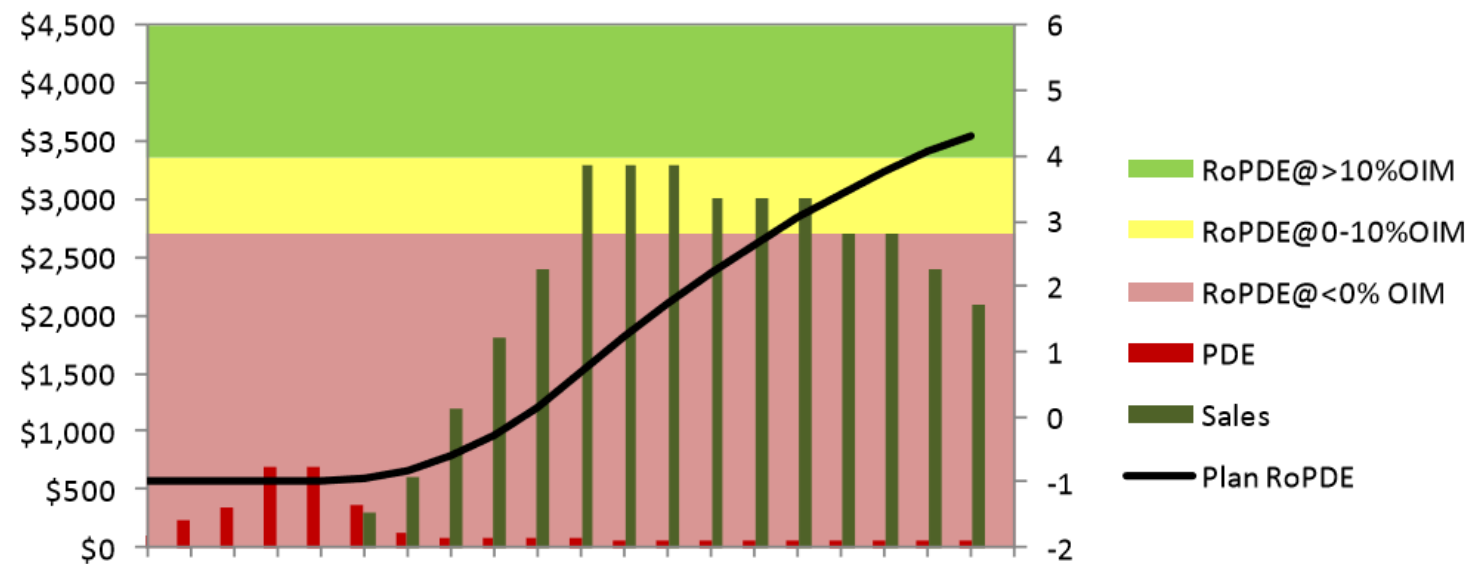
1. عدد الأفكار الجديدة مقابل 100 موظف
2. نسبة الأفكار الجديدة المختارة للتمويل
3. نسبة الإيرادات (أو صافي الربح) من الأفكار الجديدة مقسوماً على متوسط التكلفة لتنفيذ فكرة
4. متوسط العائد من الاستثمار لكل فكرة جديدة



قياس الأثر من رحلة الابتكار والتحول

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

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



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- زيادة عدد جديد الأفكار
- 2- تحسين نوعية
- 3- أفكار أكثر كفاءة تحسين تنفيذ نوعية الأفكار
- 4- 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

BBVA هو ثاني أكبر بنك في إسبانيا ومجموعة مالية عالمية مبتكرة توفر خدمات المالية في أكثر من 30 بلداً لـ 72 مليون عميل، ومنشآت 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 مواقع 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



شکرا

