

الريادة الاستراتيجية من منظور قيمة الزبون على وفق

فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق

أ.د. زكريا مطلق خضر الدوري (*) د. يعرب عدنان السعيد

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

جامعة الاسراء / عمان

المخلص

تسعى منظمات الأعمال على اختلاف انواعها من الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى الكبيرة عبر وحدة الأعمال الاستراتيجية التي تمتلكها إلى تحقيق حالة الريادة في الاسواق التي تعمل بها من اجل جعل عملية المنافسة غير ممكنة، اذ بفعل التقدم التكنولوجي والتطور في وسائل الانتاج، اصبحت عملية التنافس عبر اقتصاديات الحجم باتجاه تحقيق قيادة الكلفة غير مجدية على المدى البعيد، اذ يمكن لمنظمات صغيرة بفعل التطور التكنولوجي ان تحسن وبشكل كبير من عملياتها الداخلية وقد تتفوق على منظمات كبيرة، لذلك يتركز الاتجاه الحالي لمنظمات الاعمال على كيفية اضافة القيمة إلى الزبائن.

وضمن التوجه الاستراتيجي السائد في الأدبيات، فان منظمات الأعمال لا تتنافس على اسواق حالية، ولكن عملية المنافسة الان هي حول المستقبل، ولكي تتمكن هذه المنظمات من التنافس بهذه الأسواق غير الموجودة حالياً، فانها تقوم باستثمار موارد مالية ضخمة من اجل تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق المستقبلية المحتملة، لذلك جوهر الريادة ضمن هذه العملية يكمن في قدرة المنظمة على تشخيص الفرص التي تمكن منظمات الاعمال من التنافس عند الحافة(حافة السوق).

وبهذا فان عملية اضافة القيمة في الأسواق المستقبلية سيكون الأساس في فلسفة عمل المنظمة، ومن اجل النجاح في هذه العملية، فان ذلك بالتأكيد لن يتحقق عبر ادارة الموجودات المالية الملموسة (العمل، الارض، رأس المال)، ولكن يتطلب اكثر من ذلك، اذ ان الموارد غير الملموسة الان هي أكثر أهمية من الموارد الملموسة. لذلك عندما تمتلك منظمات الاعمال القدرة على تطور هذه الموارد غير الملموسة، ومن ثم توظيفها في ابتكارات قابلة للتسويق فانها بكل تأكيد ستحقق حالة الريادة.

ومن اجل تقديم تصور عن الريادة ضمن الاطار الاستراتيجي، قام الباحثان بنقاش في اتجاهين: الاتجاه الاول ركز على وضع عمق فلسفي للريادة الاستراتيجية، من خلال التركيز على دراسة العلاقة بين الريادة واستراتيجيات المحيط الأزرق.

بينما ركز الاتجاه الثاني على تقديم تصور عن الاستراتيجيات الممكنة للريادة من خلال تأطير مصفوفة النمو بافكار استراتيجية المحيط الأزرق.

(*) استاذ ادارة اعمال، عميد البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة الاسراء - الاردن.

وبهذا استطاع الباحثان تقديم تأطير استراتيجي أولي لعملية الريادة الاستراتيجية، يمكن ان يتم تطويره في المستقبل من قبل الباحثين، باتجاه تقديم أنموذج متكامل يساهم في تعزيز حالة التفرد لمنظمات الاعمال.

Abstract

Business organizations seek different kinds of small and medium-sized to large cross- business unit strategy, which is owned to achieve the state of leadership in the markets in which they operate in order to make the process of competition is not possible, as a result of technological advances and the development of the means of production , has become a competitive process through economies of scale towards achieving cost leadership is useless in the long run , as it can be for small organizations due to technological development and to improve dramatically from their internal operations have been superior to large organizations , so concentrated the current trend of business organizations on how to add value to customers .

As part of the strategic direction of prevailing in the literature , the business organizations to Ataatnavs the markets current , but the process of competition now is about the future , and to be able to these organizations to compete in this market is currently , they are investing huge financial resources for the development of new products and services for markets, potential future , so the essence of leadership within this process lies in the organization's ability to diagnose opportunities that enable business organizations to compete at the edge) the edge of the market) .

Thus , the process of adding value in the futures markets will be the basis in the philosophy of the organization's work , and in order to succeed in this process , it certainly will not be achieved through the management of financial assets are tangible (labor , land , capital) , but it requires more than that , because the resources intangible now is more important than the tangible resources . So when business organizations possess the ability to the development of these intangible resources , and then employ them in marketable innovations , it is certainly the case would lead .

In order to provide an idea about the leadership within the framework Alasirateja , the researchers debate in two directions , the first trend focused on the development of the philosophical depth of leadership strategy , by

focusing on the study of the relationship between the leadership and the blue ocean strategies . While the second focused direction to provide an idea

about the possible Strategies for Entrepreneurship through framing matrix growth ideas Blue Ocean Strategy .

Thus, researchers could provide an initial framing strategic leadership to the strategic process , can be developed in the future by the researchers , towards providing an integrated model contributes to strengthening the case of exclusivity for business organizations .

المحور الاول

(منهجية البحث)

المشكلة:

تعد عملية تحقيق الريادة مطلب أساسي من اجل الاستمرار في عالم الأعمال، إذ إن المنظمات التي لا تمتلك القدرة على تحقيق حالة الريادة، فان المحصلة النهائية لأدائها لن تكون أكثر من رد فعل على الأحداث التي تجري في البيئة الخارجية، وبهذا فإنها دائماً، تتنافس في محيط احمر ذو منافسة مرتفعة، وبالنتيجة فإنها تكون بعيدة عن الحافة التي تتنافس بها المنظمات التي تفكر بالمستقبل بشكل استراتيجي.

لذلك فالسبب المباشر الذي يدفع منظمات الأعمال باتجاه تبني الريادة، يرجع إلى سرعة التغير والتطور الذي يحصل في البيئة الخارجية، التي تتميز بحدوث قفزات سريعة وبفترات زمنية قصيرة نسبياً ، والتي تتطلب من منظمات الأعمال تقديم ما هو جديد ومبتكر، ومن اجل التمكن من تحقيق ذلك فينبغي على هذه المنظمات أن تجيب على الأسئلة الآتية:

- ✓ ماهية الفلسفة التي يمكن ان تعتمد عليها من اجل تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- ✓ ماهية الأنشطة التي ينبغي أن يتم التركيز عليها من اجل تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- ✓ ماهية الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها في ضوء امكانياتها الحالية والمستقبلية.
- ✓ ماهية المخاطر التي تترتب مع كل استراتيجية.

وسيحاول الباحثان عبر هذه الورقة ، تقديم ايضاحات حول هذه التساؤلات التي ينبغي أن تفكر بها منظمات الأعمال من اجل تطوير مدخل استراتيجية يمكنها من التنافس عند الحافة.

الاهمية:

تتجسد أهمية البحث، في القيام بمحاولة للربط بين مفهوم الريادة وبعض المفاهيم في الفكر الاستراتيجي، باتجاه تقديم تصور عن مضمون فكرة الريادة في ادبيات الادارة الاستراتيجية، اذ على الرغم من عدم الاشارة إلى مفهوم الريادة بشكل واضح ، فان ذلك لايعني بان المداخل

المعتمدة هي غير موجهة نحو تحقيق حالة الريادة، إذ توجد ضمن ادبيات الادارة الاستراتيجية العديد من

المحاولات للربط بين الاستراتيجية والريادة، من اجل تقديم تصور اكثر شمولية عن مفهوم الريادة الاستراتيجية ، وعند هذه النقطة تبرز اهمية البحث الحالي عبر تعزيز هذا التوجه البحثي.

الهدف:

يهدف هذا البحث إلى:

١. توضيح البعد الاستراتيجي لمفهوم الريادة، إذ تتعدد وجهات النظر التي تناقش هذا المفهوم في الفكر الاقتصادي والإداري.

٢. تسعى هذه الورقة إلى تقديم مفهوم معاصر للريادة من وجهة نظر استراتيجية ، عبر تحليل يركز على الربط بين فكرة الريادة وفلسفة استراتيجية المحيط الأزرق ومصفوفة النمو باتجاه تقديم تصور عن توجهات معاصرة تدعم المنظمة في تحقيق حالة الريادة بإطار استراتيجي.

المحور الثاني

(الاطار النظري للبحث)

يركز المحور الثاني على إيضاح الاطار الاستراتيجي لعملية الريادة، ولهذا سيتم التركيز في هذا المحور على الإشارة إلى الاسهامات التي تتناول العلاقة بين الاستراتيجية والريادة، باتجاه تقديم نموذج يصور كيفية تحقيق الريادة الاستراتيجية يمثل وجهة نظر الباحثين.

أولاً : نموذج الريادة الاستراتيجية في إطار طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والريادة:

بينما يتطور حقل الريادة والاستراتيجية بشكل مستقل خلال العقود الأخيرة، حصلت العديد من التطورات التي أخذت موقعها باتجاه الممازجة بين كلا المنظورين. وعلى سبيل المثال، الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية التي كشفت وبشكل تدريجي عن العلاقة بين الاستراتيجية والريادة والتي تعود إلى (Mintzberg 1973) إذ قدم مصدر صناعة الريادة الاستراتيجية، وقدم (Convin & Slevin 1989) مفهوم الموقف الاستراتيجي للريادة ضمن المنظمة.

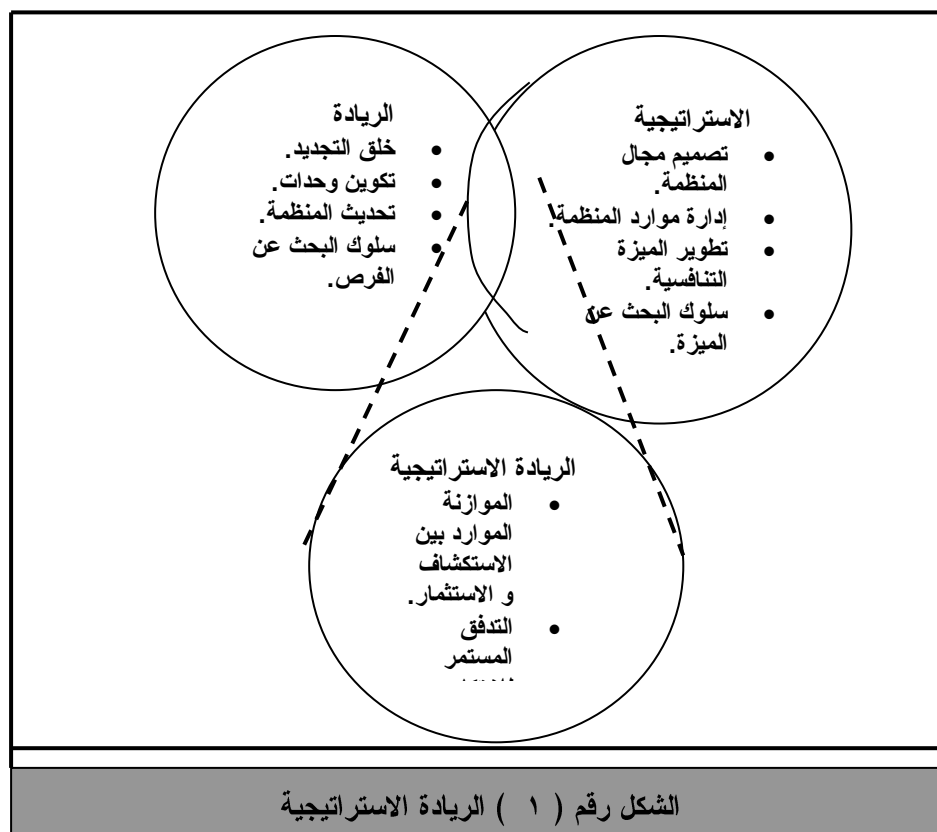
ولقد ناقش (Sandberg 1992) مكن الارتباط بين حقل الريادة والإدارة الاستراتيجية على انه ريادة المنظمة Corporate entrepreneurship ، إذ يرى أن كل حقل يمكن أن يتعلم من الآخر، وتوجد مساحات محددة في ابحاث ونظرية الإدارة الاستراتيجية ترتبط بموضوعات عديدة في الريادة (أي الإشارة إلى الريادة الاستراتيجية) تتضمن تكوين للأعمال الجديدة، الابتكار، البحث عن الفرص وافترض المخاطرة.

وطور كل من (Lumpkin & Dess 1996) هذا المفهوم بتقديم هيكل التوجه الريادي. الذي شخص ميل المنظمة إلى الاشتراك بالابتكار، تقبل المخاطرة، الاستباق الاستراتيجي.

وناقش (Hitt & Ireland 2000) مجموعة ابعاد يمكن ان تظهر عبر التفاعل بين الريادة والادارة الاستراتيجية، وهي الابتكار، الشبكات التنظيمية، العالمية، التعلم التنظيمي، فرق الادارة العليا، المرونة، التغيير (Hitt& Ireland & Camp & Sexton,2002:28).

ووسع هذا المفهوم Ireland & et al (2001) لينتقل مع الادارة الاستراتيجية كمحيط للأنشطة الريادية. وسلط الضوء (Foss et al (2008)، على مفهوم موضوعي لكي يتمكن من التوفيق بين نظرية الريادة والادارة الاستراتيجية والنظرة المعتمدة على الموارد (Kyrgidow & Huges,2010:44).

ومازج Ireland & Webb(2007) بين مصطلح الاستراتيجية والريادة باتجاه تشخيص خصائص الريادة الاستراتيجية. وكما يظهر في الشكل في ادناه



الشكل رقم (١) الريادة الاستراتيجية

Ireland D. R & Webb W. J (2007) " Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation" Science Direct, Business Horizons 50,PP: 49—59.

تتعلق الاستراتيجية بالتطورات بعيدة الامد، وتتضمن عدد من العناصر مثل القرارات بشأن المجال، كيفية الحصول على الموارد وإدارتها، مصادر الميزة التنافسية. أما بالنسبة للريادة فإنها تتعلق بالقيام بالأعمال وخلق التجديد والمحافظة على التقدم التكنولوجي (Ireland & Webb,2007:51-52). وكما يظهر من الشكل (١)، تنتج الريادة الاستراتيجية من الممازجة بين خصائص الاستراتيجية وخصائص الريادة. إذ تمازج المنظمة بين خصائص التوجه نحو الاستكشاف مع خصائص التوجه نحو الاستثمار لتطوير تدفق مستمر من الابتكار.

وهكذا تهتم الريادة الاستراتيجية بالانشطة التي تمثل بها المنظمة إلى اخذ واستكشاف الابتكارات التي تنتج من الاستكشاف المستمر للفرص على اساس الابتكار (الاشكال التنظيمية الجديدة، المنتجات

الجديدة، العمليات الجديدة)، وتعد القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية ومن ثم الاستجابة إليها أحد المخرجات المهمة للريادة الاستراتيجية الفاعلية (Ireland & Webb,2007: 52). فالريادة الاستراتيجية هي تكامل كل من منظور الريادة (نشاط البحث عن الفرص) والاستراتيجية (نشاط البحث عن الميزة) لتصميم الاستراتيجيات الريادية وتنفيذها. وعليه، الريادة الاستراتيجية هي نشاط ريادي يأخذ بنظر الاعتبار المنظور الاستراتيجي (Hitt & Ireland & Camp & Sexton,2002:3).

وبشكل عام، سيتم مناقشة الريادة الاستراتيجية في هذه الورقة عبر التركيز على فلسفة الريادة ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية ، بحيث تصبح عملية واحدة متكاملة في إطار التوجهات الريادية. وكما هي موضحة في الشكل في (٢).

وكما يظهر في الشكل (٢)، بأنه يتكون من ثلاثة فقرات اساسية، والتي تجسد مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، إذ سيتم تقديم تأطير نظري للريادة ضمن كل مرحلة من هذه المراحل باتجاه تكوين تصور عام عن طبيعة هذه العملية في إطارها الاستراتيجي.

وعليه، فإن النموذج يعكس وجهة نظر الباحثين بشأن العناصر التي ينبغي ان يتم التركيز عليها عند صياغة استراتيجيات تعمل على دعم تحقيق حالة الريادة في المنظمة.

وكما يظهر من الشكل ذاته وجود ترابط بين هذه المراحل والفرصة الخلاقة التي تشير بشكل ضمني إلى استراتيجيات المحيط الأزرق، لذلك عندما نناقش كل مرحلة من هذه المراحل سنحرص على إيضاح طبيعة علاقتها مع استراتيجيات المحيط الأزرق. وضمن مرحلة التحليل تم التركيز على كل من مفهوم رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري، في حين ضمن مرحلة الصياغة تم التركيز على الأسواق والمنتجات عبر مناقشة مصفوفة النمو التي قدمها Ansoff وعرض طبيعة الترابط الموجود بين فكرة Ansoff و فكرة المحيط الأزرق. وأخيراً في مرحلة التنفيذ سيتم التركيز على تحليل موقف المنظمة من خلال تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة.

ولهذا فإن الموازنة بين الريادة والإدارة الاستراتيجية سيساعد المنظمة على تجنب اشكالية الافراط في أخذ أنشطة ذات مخاطرة وتمنع الخمول الذاتي عبر الاضافات المتكررة على المزايا الحالية (Kyrgidow & Huges,2010:45).



ولكي يكون هذا النموذج فاعلاً لابد له من التكامل مع التوجهات الريادية. يرى بهذا الصدد كل من (Hitt & Ireland & Hoskisson 2003) أن الريادة الاستراتيجية من المحتمل أن تكون أكثر نجاحاً عندما يمتلك العاملون توجهات ريادية، وتتحدد خصائص المنظمات الريادية بخمسة أبعاد هي: الاستقلالية (Autonomy)، الابتكارية (Innovativeness)، تحمل المخاطرة (Risk taking)، الاستباقية (Proactive ness)، التنافسية الشديدة (Competitive Aggressiveness)، والاتي وصفاً مختصراً لها.

- البعد الأول للتوجه الريادي هو الاستقلالية، الذي يسمح للعاملين بأخذ الأنشطة التي تحررهم من القيود التنظيمية والسماح للأفراد والمجموعات بأن تكون ذاتية التوجيه.
- البعد الثاني الابتكارية، حيث يظهر ميل المنظمة للاشتراك بالأفكار الجديدة، الإبداع (Novelty)، التجارب، والعمليات الخلاقة ودعمها، التي يمكن أن تؤدي إلى منتجات وخدمات جديدة أو عمليات تكنولوجية.

- البعد الثالث تحمل المخاطرة، وتظهر رغبة العاملين والمنظمة بتقبل والأخذ بالمخاطرة، عند أتباع الفرص الريادية، وهذه المخاطر يمكن أن تتضمن مستويات مؤثرة من الديون وتخصيص كمية كبيرة من الموارد الأخرى في مشروعات غير مكتملة لحد الآن.

- العنصر الرابع للتوجه الريادي هو الاستباقية، ويصف قدرة المنظمة بأن تكون قائداً للسوق بدلاً من كونها تابع. ثقافة المنظمة الاستباقية تستعمل وبثبات عمليات للتنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية وتبنيها قبل ان يتعلم المنافسين كيفية القيام بذلك.
- العنصر الخامس التنافسية الشديدة، هي نزعة المنظمة لأخذ الانشطة التي تسمح لها وبثبات بالتفوق على أداء المنافسين وبشكل مستديم (Hitt & Ireland & Hoskisson,2003:399)

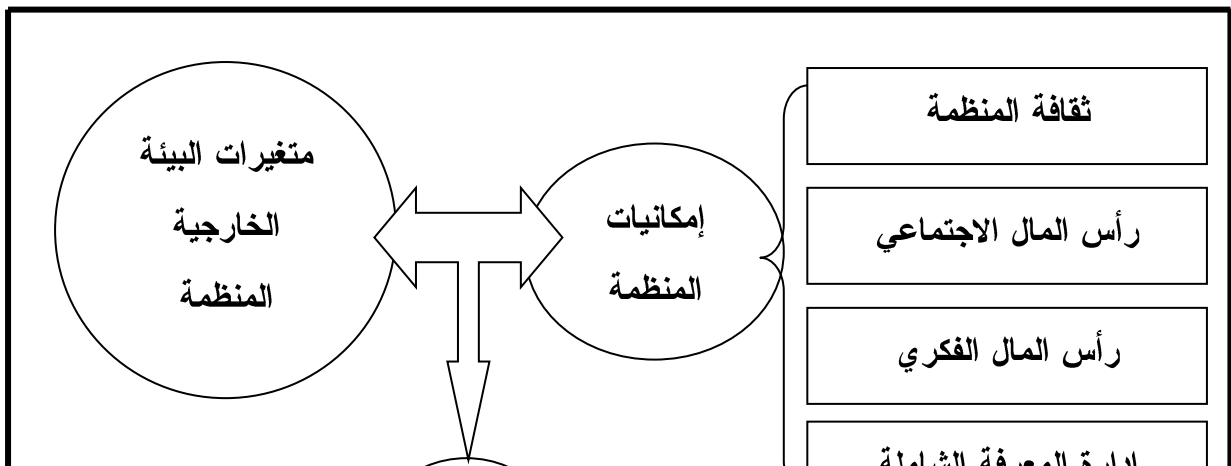
ثانياً : تحليل العلاقة المتبادلة بين الريادة واستراتيجية المحيط الأزرق

تسعى منظمات الأعمال للتنافس في الأسواق وتحقيق أكبر حصة سوقية عبر المنتجات والخدمات التي تقدمها في أسواقها المستهدفة، إذ ان هذه المنتجات هي حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة، فإذا استطاعت المنظمات أن تستقطب أكبر عدد ممكن من الزبائن عبر مزيج المنتجات التي يتم تقديمها ، فأنها تتمكن من الحصول على موارد تمكنها من البقاء و تقديم منتجات جديدة من أجل تلبية متطلبات المجتمع المتجددة. وبالتأكيد ان هذه المنتجات والخدمات الجديدة التي يتم تقديمها إلى الأسواق المستهدفة تتطلب وجود قدرات داخل المنظمة لتحويل الابداع إلى ابتكارات قابلة للتسويق في البيئة التي ستتنافس بها المنظمة.

لذلك ينبغي على منظمات الأعمال ان تهتم بتحفيز الحالة الريادة ضمن المنظمة، عبر خلق مجموعة من الاتجاهات التي تكون بنية تحتية للريادة، إذ لاتوجد وصفة جاهزة لتحقيق الحالة الريادية ضمن المنظمة، أو مجموعة خطوات يمكن ان يتم اتباعها وبعد ذلك تصبح المنظمة ريادية، لكون الحالة الريادية تنتج من تفاعل توفر إمكانيات للمنظمة مع مجموعة من المتغيرات الموجودة في البيئة، والتي ستتجسد بفرص خلاقية تسهم في أحداث قفزة أو تطور في حقل أو مجال معين والشكل (3) يوضح ذلك.

و غالباً ماتتطلب هذه الفرص استثمارات ضخمة، و بالنتيجة تحمل مخاطرة مرتفعة التي يمكن ان تنتج مع احتمال فشل المنظمة في تحقيق الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها والذي سينعكس سلباً على الاداء العام للمنظمة.

وبهذا الصدد يشير رائد الإدارة Peter F. Drucker في توصيات كتابة الادارة من اجل النتائج، بان على المدراء في جميع انحاء العالم أن يلزموا انفسهم بالادارة كحقل معرفي Discipline ، وينبغي ان يلزموا انفسهم بالريادة الهادفة Purposeful Entrepreneurship . ويتم تقديم الريادة كحقل معرفي وممارسات محدد بأنشطة توجه الموارد بشكل نظامي نحور النتائج والاداء الاقتصادي، فانها ستتفقد غير المتخصصين ليكونوا قادرين على فهم ماهية الاعمال عبر محلي القيام بالعمل ، وأحترام ما يتم عمله (Drucker, 2002:227).



ولكي تكون عملية الريادة هادفة ينبغي ان يتم التركيز على معايير تساعد المنظمة في التعرف على مدى كون الفرص المتاحة امامها هي فرص خلاقية ام لا ، وبهذا الصدد يشير كل من Dess & Lumpkin & Eisner إلى أربعة مؤشرات للفرصة الجيدة وهي كالآتي:

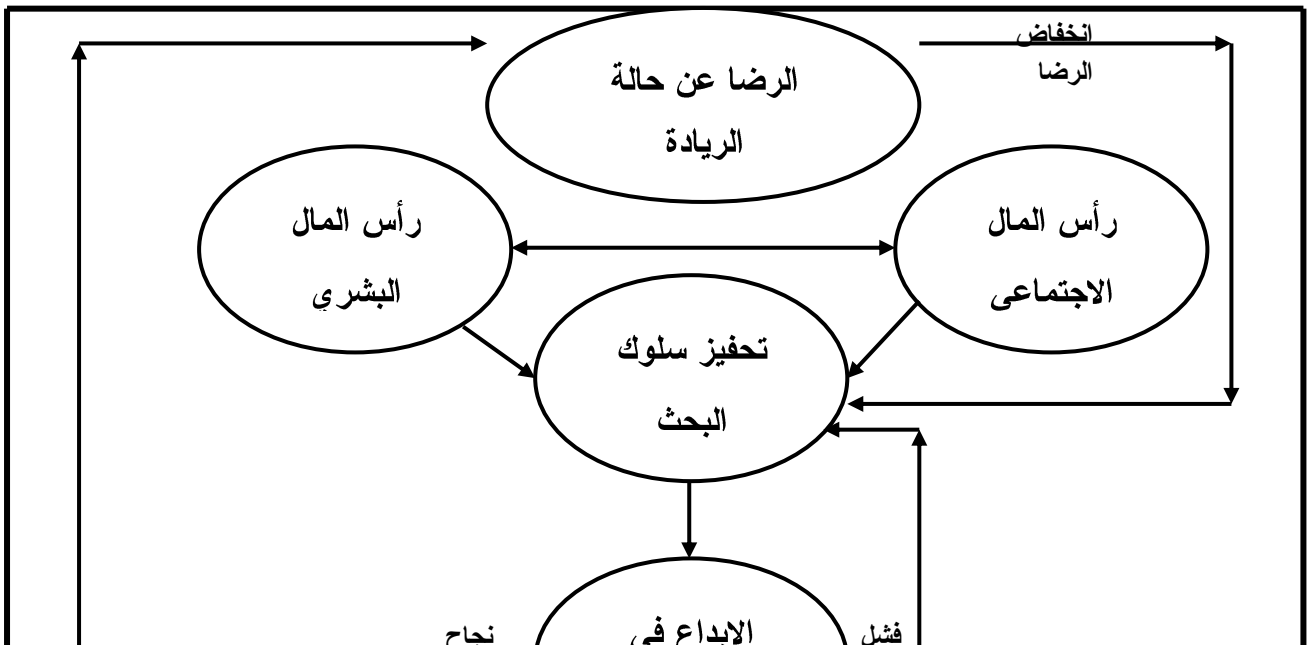
- جاذبة Attractive: ينبغي ان تكون الفرصة ذات جاذبية للسوق. بمعنى ان يكون هناك طلب سوقي على المنتجات والخدمات الجديدة.
- قابلة للتحقيق Achievable : ينبغي أن تكون الفرصة ممكنة مادياً وقابلة للتطبيق.
- الاستمرارية Durable : ينبغي ان تكون الفرصة جاذبة لمدة زمنية كافية للتطوير والانتشار الذي سيكون ناجحاً. بمعنى ان نافذة الفرص ينبغي ان تكون مفتوحة لمدة كافية لكي تكون مجدية.
- خلق القيمة Value creating : ينبغي ان تكون الفرصة ذات ربحية محتملة، بمعنى، أن المنافع تتجاوز كلف التطوير بهامش ربح مؤثر (Dess & Lumpkin & Eisner,2007:481).

وتتطلب الريادة الناجحة بشكل نموذجي من المنظمات أن تبحث بعيداً عن عملياتها واسواقها الحالية في سعيها وراء الفرص الجديدة. في الواقع، هي على الاغلب الفرص التي تحدث قفزة وتوفر عوائد كبيرة (Dess & Lumpkin & Eisner,2007:444).

ولقد وجدت الدراسات بان ٨٦% من المنظمات تتوسع من خلال صنع تحسينات جذرية والبعض منها يمتد لخطوط انتاجها الموجودة، و فقط ١٤% منها تغامر في مجالات جديدة بالنسبة للعالم أو المنظمة. (Dess & Lumpkin & Eisner,2007:444).

وهذه النتائج قادت كل من Kim & Mahbougne في كتابهما " استراتيجيات المحيط الازرق " إلى الاستنتاج بان المنظمات التي ترغب بالمغامرة في مجالات اسواق جديدة (المحيط الازرق) ستتفوق على تلك المنظمات التي سيتحدد نموها بفعل التحسينات الجذرية ضمن الصناعة ذات المنافسة المرتفعة (المحيط الاحمر). وعليه، فالمنظمات التي تتبع استراتيجيات المحيط الازرق ستتفوق على تلك الوسائل المتعارف عليها Bloodied من قبل الممارسات التنافسية في المحيط الاحمر (Dess & Lumpkin & Eisner,2007:444).

ولهذا فإن السبب الذي يدفعنا إلى اختيار استراتيجية المحيط الأزرق كفلسفة يتم من خلالها تطوير الاستراتيجيات التي تدعم الريادة، يرجع إلى ان الفكرة التي تقوم على اساسها استراتيجية المحيط الأزرق تتسجم بشكل عميق مع فكرة الريادة، اذ ان نجاح المنظمة في خلق محيط ازرق للتنافس سيعني بان تلك المنظمة رائدة، وكذلك الحال نفسه عندما تكون هنالك منظمة رائدة فان ذلك سيعني بان تلك المنظمة استطاعت ان تكون محيط ازرق للتنافس. لذلك توجد حالة متبادلة بين المفهومين مع وجود فارق اساسي هو ان استراتيجيات المحيط الأزرق تعكس فلسفة بناء الاستراتيجية على اساس ابتكار القيمة، في حين يصف مفهوم الريادة حالة نجاح المنظمة. وعليه، فان مفهوم الريادة هو غاية تجسد مستوى طموح المنظمة، وتعمل على تحفيز سلوك البحث لدى العاملين في المنظمة عبر مجموعة من الأنشطة الداعمة من اجل تحقيق ابداع في ابتكار القيمة. وكما يظهر من المفهوم اعلاه، وجود اربعة مكونات اساسية لمفهوم الريادة وهي: (١) وجود غاية ينبغي على المنظمة ان تحققها والتي تتجسد في مستوى الرضا عن حالة الريادة، (٢) وجود أنشطة داعمة، والتي ستكون نقطة الانطلاق لبناء استراتيجيات تدعم الريادة، (٣) تحفيز سلوك البحث، والذي سيعمل على تحقيق استراتيجيات المحيط الأزرق التي تصب في محصلتها النهائية في (٤) تحقيق الريادة عبر الابداع في ابتكار القيمة. والشكل (٤) يوضح ذلك.



الشكل (٤) عملية الريادة ضمن فلسفة ابتكار القيمة

كما يظهر من الشكل (٤) ، عندما يكون الرضا عن حالة الريادة منخفض فان ذلك سيؤدي إلى تحفيز سلوك البحث والذي لا يمكن ان يكون فاعل بدون وجود أنشطة اساسية تدعم الافراد للقيام بهذه العملية، التي تتمثل بكل من رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري، ويتضمن رأس المال الاجتماعي الثقة والمشاركة والتعاون، اذ من خلال هذه المفاهيم الثلاثة يمكن وبكل سهولة ان يتم تعزيز دور رأس المال البشري في المنظمة.

وعليه، فان سلوك البحث سيكون فاعل وقادر على ابتكار القيمة من خلال هذه الأنشطة الدعمة. وان عدم النجاح في ابتكار القيمة، يتطلب تعزيز سلوك البحث عبر تفعيل كل من راس المال الاجتماعي ورأس المال البشري. ولهذا السبب تحتاج المنظمة إلى عملية تقييم مستمرة لكل من هذين البعدين.

ويشير بهذا الصدد كل من (Hitt & Ireland & Hoskisson, 2003) إلى ضرورة تطوير المديرين لمواردهم وبشكل خاص رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري لكي تكون ريادية. ويتوجب على منظمات الأعمال ان تمتلك رأس مال بشري قوي، بسبب اهمية المعرفة في تشخيص واكتشاف الفرص ومضافاً إلى ذلك الحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها. في حين يعد رأس المال الاجتماعي عنصر حرج في الوصول إلى الموارد المتكاملة من الشركاء من اجل التنافس في الاسواق المحلية والعالمية (-Hitt & Ireland & Hoskisson, 2003, 430, 431).

وهكذا، فإن تطوير الموارد (رأس المال البشري والاجتماعي) واخذ ميزة الفرصة في الاسواق المحلية والعالمية، واستعمال الموارد والمعرفة في هذه الاسواق لكي نكون مبتكرين، سيمكن المنظمة

من تحقيق الميزة التنافسية، وبذلك فإنها تخلق القيمة للزبائن ولحملة الأسهم (Hitt & Ireland & Hoskisson, 2003, 432).

ثالثاً: بناء العلاقة بين استراتيجيات Ansoff واستراتيجية المحيط الأزرق

نهدف من خلال هذا النقاش إلى توضيح طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات التي قدمها Ansoff بوصفها استراتيجيات تجسد كل من حالة الريادة واستراتيجيات المحيط الأزرق.

| | | | |
|--|----------|--|---|
| السوق | سوق حالي | استراتيجية التغلغل (محيط احمر نقي) | استراتيجية تطوير المنتج (محيط ازرق ضمن المحيط الاحمر) |
| | سوق جديد | استراتيجية تطوير السوق (محيط ازرق غير مطروق) | استراتيجية التنويع (محيط ازرق نقي) |
| | | منتج حالي | منتج جديد |
| المنتج | | | |
| شكل (٥) الموائمة بين مصفوفة النمو واستراتيجيات المحسط الازرق | | | |

اذ تعمل هذه الاستراتيجيات على تعزيز حالة الريادة في المنظمة عبر المنتجات الجديدة التي يتم تقديمها، من جانب ومن جانب اخر فانها تجسد استراتيجية المحيط الازرق من خلال الاسواق الجديدة التي يتم الدخول إليها، من خلال وصف استراتيجية المحيط الازرق على انها عملية بحث عن اسواق غير مطروقة من قبل الاخرين. وعليه، عبر هذا النقاش يمكن ان نقدم تصنيف لحالات الريادة الاستراتيجية التي يمكن ان تحققها المنظمة في بيئة الاعمال.

وبشكل عام تتكون مصفوفة النمو التي قدمها Ansoff من بعدين : الأول يتعلق بالمنتج والذي يتضمن منتج حالي ومنتج جديد، والثاني يتعلق بالسوق والذي يتضمن سوق حالي ومنتج جديد. والمصفوفة الآتية توضح ذلك.

لذلك عندما نحاول ان نصف الريادة وفق مصفوفة النمو، نلاحظ ان الريادة تبرز عندما تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد في سوق حالي والذي تمت الإشارة إليه بعبارة محيط ازرق ضمن المحيط

الاحمر او تقديم منتج جديد في سوق جديد والذي تمت الإشارة إليه بعبارة محيط ازرق نقي، وبالتأكيد عندما تعمل المنظمة على تحقيق هذه الاستراتيجية فان نسبة المخاطرة تكون مرتفعة، لانها تستكشف سوق جديد بمنتج جديد، وان المخاطرة ضمن هذه الاستراتيجية تتجسد باحتمال عدم تقبل السوق المستهدف للمنتج الجديد.

اما بالنسبة لاستراتيجية المحيط الازرق ضمن المحيط الاحمر، فان المخاطرة تتجسد في رد فعل المنافسين، اذ ان المحيط الازرق الذي تسعى المنظمة إلى تكوينه سيكون على حساب اختفاء مساحات من السوق الحالي، لذلك سيسعى المنافسون للحد من توسع هذا المحيط الازرق، من جهة ومن جهة اخرى تطوير محيطات زرقاء تكون ذات جاذبية اكثر للسوق المستهدف. وبهذا فان نجاح المنظمة في هذه الاستراتيجية سيتحدد بقدرتها على الصمود بوجه المنافسين وإيصال

عملية الابداع في ابتكار القيمة للزبون، فعندما تنجح المنظمة في هذا الاتجاه، فذلك سيعني نجاحها في تحقيق حالة الريادة، وعند هذه النقطة ستكون المنافسة غير ممكنة، والحل الوحيد المتبقي هو اتباع اساليب العمل الجديدة.

اما بالنسبة لتقديم منتج حالي في سوق جديد و الذي تمت الإشارة إليه بعبارة إستراتيجية محيط ازرق غير مطور فانه تتركز على تقديم ابتكارات ناجحة في اسواق جديدة، لذلك فان نسبة المخاطرة ضمن هذه الاستراتيجية منخفضة ، اذ ان المنتج قد اثبت نجاحه في اسواق اخرى، و السوق المستهدف الجديد هو على الاغلب مستعد لتلقي مثل هذه المنتجات الجديدة.

واخيراً تأتي استراتيجية تقديم منتج حالي في سوق حالي، وهذه الاستراتيجية لا تحتوي على حالة الريادة الاستراتيجية، ولكنها تتضمن الاستمرار في تحسين المنتج في الاسواق الحالية من اجل الاستمرار. و عليه، فان مثل هذه المنظمات تواجه منافسة شديدة من منظمات مماثلة لها تعمل على تقديم منتجات مشابهة.

| التوجهات الريادية | الخصائص | الفرص | المخاطرة | مصدر الخطر |
|---|---------|--------|----------|---------------|
| استراتيجية المحيط الأزرق النقي | مرتفعه | مرتفعه | مرتفعه | الزبائن |
| استراتيجية المحيط لالزرق ضمن المحيط لاحمر | مرتفعه | مرتفعه | مرتفعه | المنافسين |
| استراتيجية المحيط الأزرق غير المطروق | مرتفعه | مرتفعه | منخفضة | سلسلة التجهيز |
| استراتيجية محيط احمر نقي | منخفضة | منخفضة | منخفضة | غير فاعلة |

شكل (٦) العلاقة بين الخصائص الاستراتيجية والتوجهات الريادية

الاستنتاجات

نود ان نوجز أهم الاستنتاجات بالآتي:

- (١) ينطلق مفهوم الريادة الاستراتيجية من تحقيق حالة من التكامل بين المنظور الاستراتيجي ومنظور الريادة.
- (٢) توجد حاجة متنامية إلى تقديم مساهمات فكرية باتجاه تبريز منظور الريادة ضمن فلسفة الادارة الاستراتيجية.
- (٣) يعد كل من رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري، مكونان اساسيان في تكوين البنى التحتية لعملية الريادة.
- (٤) يتحقق التكامل بين الريادة والاستراتيجية في النموذج المقترح عبر ايجاد فرصة خلاقة تسهم في تحقيق إبداع في ابتكار القيمة.

٥) تعد العناصر التي تظهر في كل من التحليل، الصياغة والتقييم مكونات أساسية تتكامل مع فلسفة المحيط الأزرق لتكون تصور متكامل عن نجاح المنظمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

٦) يتكامل نموذج عملية الريادة ضمن فلسفة القيمة في التحليل مع نموذج الإطار الاستراتيجي لعلمية الريادة، إذ إن النموذج الأول يعد تحليل على المستوى الجزئي، في حين يعتبر الثاني هو تحليل على المستوى الكلي.

المصادر:

- 1) Dess G.G & Lumpkin G.T & Eisner A.B (2007) " **Strategic Management**" 3ed, McGraw –Hill, Irwin, Printed In United States of America.
- 2) Hitt M.A & Ireland R.D & Hoskisson R.E (2003) " **Strategic Management-competitiveness and Globalization**" Fifth Edition , Thomson ,South – Western , Printed In United States of America.
- 3) Hitt M.A & Ireland R.D & Camp S.M & Sexton D.L (2002) " **Strategic Entrepreneurship – Creating New Mindset**"
- 4) Kim W.C & Mauborgne R.M (2005) " **Blue Ocean Strategy – how to create uncontested market space and make the competition**"

irrelevant" Harvard Business Scholl Publishing Corporation, Printed in Printed In United States of America.

5) Drucker P.F " **Managing for Results – Economic Tasks and Risk taking Decisions**" Harvard Business Scholl Publishing Corporation, Printed in Printed In United States of America.

6) Kyrgidow L.P & Hughes M. (2010) " **Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions**" European Business Review, Vol. 22 No. 1, pp. 43-63.

7) Ireland D. R & Webb W. J (2007) " **Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation**" Science Direct, Business Horizons 50, PP: 49—59