



خلاصه کتاب دوم سریع نکات کلیدی کتاب

- لازم نیست در بازار اولین باشید. درحقیقت، بهتر است دوم استراتژیک باشید.
- مجموعه‌ای از عوامل، نوآوری‌های بنیادی را ایجاد می‌کنند. مجموعه دیگری از عوامل، این نوآوری‌ها را ادغام کرده و از آنها سود می‌برند.
- تقریباً غیرممکن است که در سازمانی، نیروهای ایجاد نوآوری‌ها و نیروهای ایجاد ادغام سودآور در کنار یکدیگر وجود داشته باشند.
- نوآوری‌های بنیادی ناشی از اکتشافات اولیه علمی هستند.
- کارایی و آگاهی از نیازهای مشتری به ادغام سودآور منجر می‌شود.
- هیچ‌کس نمی‌تواند جهت نوآوری بنیادی را در ابتدای فرایند اکتشاف پیش‌بینی کند.
- ورود سودمند به یک بازار نوظهور نیازمند زمان‌بندی مشخص است.

- بهترین زمان ورود به بازار هنگامی است که طرح برتر شکل گرفته باشد.
- اگر شرکت معروفی دارید، ایجاد نوآوری‌های بنیادی به سود شما نیست. به جای آن، روش‌هایی برای برون‌سپاری نوآوری‌ها پیدا کرده و از نتایج آن استفاده کنید.
- تغییر بازارها استرس‌های مختلفی به سازمان‌ها وارد می‌کند.

آنچه در این چکیده می‌آموزید

کنستانتینوس سی مارکیدس و پل ای گروسکی با چالشی عجیب روبه‌رو هستند: آن‌ها برای تایید ادعای خود داده‌های زیادی در دست دارند. آن‌ها معتقدند روش کسب سود کلان این است که به اندازه کافی سریع بوده و دومین شرکتی باشید که یک نوآوری را به بازار عرضه می‌کنید. با این وجود، افسانه اولین بودن در بازار (این عقیده که اولین بودن در بازار، راه کسب سود است) آن قدر متقاعدکننده است که برای تصحیح این تفکر، به زمان زیادی نیاز دارند. آن‌ها همچنین چالش‌ها و ریسک‌های تلاش برای تبدیل شدن به دومین شرکت موفق بازار را نشان می‌دهند.

نویسندگان تعامل پیچیده و تقریباً طبیعی میان نوآوران، رقبا، بازارها و تقاضای مشتری و تلاقی آن‌ها در فضای بازار را تشریح می‌کنند. آن‌ها کار جالبی انجام داده و فعالیت‌های جمعی نوآوران را مستندسازی کرده‌اند. مدیرسبز این کتاب را به همه کسانی پیشنهاد می‌کند که می‌خواهند در استراتژی‌های خود برای نوآوری و ورود به بازارهای جدید تجدیدنظر کنند. در این کتاب، مزایای دوم بودن در بازار برای هرکسی که به نوآوری، برنامه‌ریزی، بازاریابی محصولات جدید و یا تغییرات اجتماعی، اقتصادی علاقه‌مند است، آشکار خواهد شد.

تصورات اشتباه درباره نوآوری‌های بنیادی

کدام شرکت، نوآوری فروش آنلاین کتاب را ایجاد کرد؟ آمازون؟ نه اشتباه می‌کنید. آمازون تنها یک نمونه از تصور اشتباه و رایج درباره شرکت‌های نوآور است: این‌که

برای سود بردن از بازار باید اولین نفری باشید که به آن وارد می‌شوید. در حقیقت، نوآورانی که محصولات جدید را برای بار اول معرفی کرده و «بازارهای کاملاً جدیدی» خلق می‌کنند، شرکت‌های سودآوری نیستند. برخلاف آن، شرکت‌های بعدی سودآور می‌شوند؛ سازمان‌هایی که نوآوری‌ها را ادغام کرده و ارزش آن‌ها را ارتقا می‌دهند، از این کار سود می‌برند. ترکیب تاریخ و حافظه باعث گمراهی ذهن می‌شود. مردم مخترعین اتومبیل را فراموش کرده‌اند، زیرا هنری فورد اولین کسی بود که اتومبیل را به بازار آورد. در مجموع، نوآوری چهار حالت دارد:

۱. **نوآوری نمودی.** اصلاحات کوچک و جزئی که روی محصولی شناخته‌شده صورت می‌گیرد.
۲. **نوآوری بزرگ.** تغییرات بزرگی که روی محصولی شناخته‌شده صورت می‌گیرد.
۳. **نوآوری استراتژیک.** تغییرات نسبتاً کوچکی که بازارهای موجود را «به هم می‌ریزد».
۴. **نوآوری بنیادی.** تغییر بزرگی که تصورات شما از کسب‌وکار و محصولتان را کاملاً به هم می‌ریزد.

["message_box text_color="light]

نوآوری‌های بنیادی بیشترین اهمیت را دارند، زیرا تغییرات وسیعی به وجود می‌آورند و افراد کمی اصول آن را می‌فهمند. بسیاری از رهبران کسب‌وکارهای معروف در رویای ایجاد بازارهای جدید و اول بودن در آن‌ها به سر می‌برند. آن‌ها نباید چنین رویایی داشته باشند. معمولاً شرکت‌های معروف نمی‌توانند بازارهای جدید ایجاد کنند (و اگر تلاش کنند، انرژی خود را هدر داده‌اند)، زیرا فرهنگ‌هایشان مناسب این کار نیست. درحقیقت، ایجاد بازارهای بنیادی جدید نباید جز اهداف آن‌ها باشد، زیرا نوآوری‌های واقعاً بنیادی، ویژگی‌های خطرناکی دارند.

[message_box/]

اول این‌که راه توسعه آن‌ها پر پیچ‌وخم است، زیرا محصولات جدید نتیجه تحقیقات و تولیدات اولیه هستند نه تقاضای مشتری. دوم این‌که در نوآوری‌های بنیادی، از متخصصان بسیاری مثل دانشمندان استفاده می‌شود که همگی به‌تنهایی و برای دستیابی به نتایج خاص خودشان، روی اجزا مختلف یک تکنولوژی نوظهور کار می‌کنند. آن‌ها اغلب حتی نمی‌دانند که بخشی از یک انقلاب دنباله‌دار هستند، زیرا نوآوری‌های بنیادی از مسیر طولانی «فرایند تکوین» عبور می‌کنند که در آن نمی‌توان وقایع بعدی را پیش‌بینی کرد. علاوه‌برآن، نوآوری‌ها اغلب ناگهانی ظهور کرده و بازار اطراف خود را درهم می‌ریزند. سایر تصورات اشتباه درباره نوآوری این است که سود در بازارهای پیشرو و جدید است (درحالی‌که این‌طور نیست) یا این‌که کسب سود از یک بازار مستلزم ایجاد آن بازار است (که باز این‌طور نیست).

نوآوری‌های بنیادی

وقتی نوآوری‌های بنیادی وارد بازار می‌شوند، بازار را به‌هم ریخته و از طریق «زنجیره ارزش» پخش می‌شوند. مشتریان باید روش مواجهه با این نوآوری‌ها را بدانند، رقبا باید بفهمند که این نوآوری تغییری واقعی است یا فقط تغییری زودگذر است و این‌که برای هماهنگی با آن باید چه‌وقت و چگونه تغییر کنند و این تغییرات چه هزینه‌ای برایشان در پی دارد. علاوه بر آن، نوآوری‌های بنیادی نه‌تنها بازارهای جدید ایجاد می‌کنند؛ بلکه مشکلات جدید و انواع جدیدی از مشکلات را نیز به‌وجود می‌آورند، بنابراین پیش‌بینی نتایج این تغییرات و چگونگی برنامه‌ریزی برای آن‌ها بسیار دشوار است.

نوآوری‌های بنیادی نتیجه تقاضای مصرف‌کننده نیستند. چگونه مردم می‌توانند چیزهایی را بخواهند که اصلاً از وجود آن‌ها و یا امکان وجود آن‌ها اطلاعی ندارند؟ ممکن است تقاضای مصرف‌کنندگان باعث به وجود آمدن نوآوری‌های کلی، تدوین برنامه‌ای تحقیقاتی، تعریف بودجه، دسته‌بندی اولویت‌ها یا ایجاد طبقه‌ای از بازار شود، اما، نهایتاً، این تولیدکنندگان هستند که نوآوری‌های بنیادی را به وجود

می‌آورند. برای مثال، موسسات تحقیقاتی و ارتش اولین شبکه‌های وب را راه‌اندازی کردند، اما درباره تغییراتی که اینترنت می‌توانست ایجاد کند چیزی نمی‌دانستند.

پیش‌بینی «رانش عرضه» نوآوری بسیار دشوار است. درحقیقت، بسیاری از اکتشافات بزرگ، محصولات جانبی و تصادفی سایر مطالعات و بررسی‌ها هستند. جامعه تحقیقاتی به‌جای این‌که هوشمندانه به دنبال نتیجه‌ای خاص باشد، روی مشکلات خاصی کار می‌کند که الگوی کلی او را به چالش می‌کشند. سپس پیشرفتی غیرمنتظره اتفاق افتاده و «تب طلا» به وجود می‌آید و همه برای سرمایه‌دار شدن با این روش تلاش می‌کنند. این موضوع باعث ایجاد شرایطی می‌شود که کاملا متفاوت از بازار «کشش تقاضا» است که در آن مشتریان خواسته خود را دقیقا می‌دانند و آن را تقاضا می‌کنند. می‌توانید بر چنین بازارهایی تمرکز کنید، اما شرایط رانش عرضه باعث به‌وجود آمدن بازارهای خاص می‌شود که در آن عده کمی از کاربران تخصصی (نظریه‌پردازان اولیه، ثروتمندان و متخصصین) از محصولات جدید استفاده خواهند کرد؛ اما اغلب مصرف‌کنندگان چنین امکانی نخواهند داشت.

اکنون می‌توانید سرانجام بازار رانش عرضه را حدس بزنید. تبدیل پیشرفت‌های جدید تئوریک به تکنولوژی کار دشواری است و سخت‌تر از آن پیش‌بینی نحوه تطبیق این تکنولوژی‌های فرضی با نیازهای مشتری است. در نتیجه، وقتی نوآوری جدیدی ظهور می‌کند، بسیاری از شرکت‌ها به‌سوی آن می‌شتابند. درحقیقت، «بیش از ۱۰۰۰» شرکت شانس خود را در بازار اتومبیل آمریکا امتحان کردند که اکثر آن‌ها بین سال‌های ۱۸۸۵ تا ۱۹۲۰ بوده است. این تولیدکنندگان سال‌های دور موارد متنوعی مثل ماشین‌های سه‌چرخه ارائه دادند و ناپدید می‌شدند.

در سال‌های اولیه ظهور یک بازار، شرکت‌های رقیب از هم یاد می‌گیرند و سعی می‌کنند بهترین روش‌ها را برای رویارویی با تغییرات ناگهانی پیدا کنند. شرکت‌ها کار خود را آغاز می‌کنند و به‌سرعت شکست می‌خورند. یک «فواره اطلاعات» که مردم به‌واسطه آن ناگهان از امکانات ناآشنا آگاه می‌شوند، این تب را تقویت می‌کند. رویاپردازان جاه‌طلب می‌توانند امکانات را افزایش دهند، اما ریسک‌ها را نمی‌شناسند. مردم

سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌ای انجام می‌دهند تا زیرساختی رقابتی ایجاد کرده و در آن بتازند و اغلب از راز اولین نفر استفاده می‌کنند. همه این الگوها در دهه ۹۰ و با انفجار اینترنت از بین رفت.

شرکت‌هایی که به بازارهای جدید وارد می‌شوند از دو روش این کار را انجام می‌دهند: یا از طریق «بازارهای مرتبط افقی» که در آن، بر پایه تجربیات خود فرصت‌ها را می‌شناسند و یا از طریق «بازارهای مرتبط عمودی» یکپارچه که از خطوط عرضه تا کارمندان پشتیبانی تکنولوژیکی را در بر می‌گیرد. بسیاری از تازه‌واردها به سرعت شکست می‌خورند و در مرحله ادغام بازار، آن را ترک می‌کنند. مشخصه این مرحله، ظهور یک «طرح برتر» است که راه را برای بازاریابی انبوه باز می‌کند.

[message_box text_color="light]

طرح‌های برتر زمانی ظهور می‌کنند که بازار کاربردهای یک محصول را می‌شناسد و تعاریف مشترکی از آن شکل می‌گیرد. این پارامترها «الگویی» ایجاد می‌کنند که تولیدکنندگان می‌توانند از آن به‌عنوان اساس سایر نوآوری‌ها استفاده کنند. اگر طرح‌های رقابتی، ریسک کم، عملکرد قابل اطمینان، خدمات پشتیبانی خوب و قیمت کمی برای مشتری داشته باشند، می‌توانند به طرح‌های برتر بازار تبدیل شوند. از آنجاکه طرح پیشنهاد شده باید به مصرف‌کنندگان متفاوتی خدمات برساند، تولیدکننده باید برای عملی کردن آن سرمایه‌گذاری کند. اگر اولین کسی باشید که طرح برتر را تولید می‌کند، «بهترین جایگاه کنترل بازار را به دست خواهید آورد.» اول بودن به شما امکان می‌دهد که از منحنی‌های یادگیری و صرفه‌های مقیاس استفاده کرده و برند بسازید. باین‌وجود، همه این فواید نتیجه اول بودن در فروش محصول نیست، بلکه ناشی از اولین بودن در دستیابی به بازار انبوه است.

[message_box/]

موسسین و ادغام‌گران

دو نوع شرکت به بازارهای جدید وارد می‌شوند: موسسین و ادغام‌گران. روش‌های آن‌ها به حدی متفاوت است که پیروی از مجموعه مشخصات هر دو گروه برای یک شرکت بسیار دشوار است. شرکت‌های موسس به راحتی تغییر می‌کنند، به تجربه مسائل جدید علاقه دارند (و اغلب شکست می‌خورند) و اشتیاق شدیدی به تکنولوژی اصلی دارند که نوآوری نوپای آن‌ها را هدایت می‌کند. آن‌ها می‌خواهند اولین یا بهترین باشند و به پول و مصرف‌کنندگان اهمیت نمی‌دهد. بر خلاف آن‌ها، ادغام‌گران بر اساس طرح برتر شکل می‌گیرند. آن‌ها آرام‌تر حرکت می‌کنند و تا این حد انعطاف‌پذیر نیستند. آن‌ها به واقعیت‌های بازار و نظرات مشتریان توجه می‌کنند و می‌توانند همه بازار را قانع کنند که محصولشان بسیار ارزشمند است. درحالی‌که موسسین می‌خواهند بهترین محصول را تولید کنند، ادغام‌گران مایل‌اند محصول را به مقدار کافی و با قیمتی به اندازه کافی ارزان به بازار ارائه کنند تا بتوانند آن را به همه بفروشند.

فرهنگ‌های موسسین و ادغام‌گران حتی بیشتر از عملکردهایشان با یکدیگر تفاوت دارد. موسسین دوست دارند شرکت‌هایی «کوچک و سریع» داشته باشند و مدام پیشرفت کنند. آن‌ها ساختار سازمانی افقی را ترجیح می‌دهند و بر ایجاد مفاهیم جدید تاکید می‌کنند، بدون این‌که درباره مسائل مالی سخت‌گیر باشند. ادغام‌گران نهایت تلاش خود را می‌کنند که موفقیت‌های معروف را تکرار کنند. آن‌ها سلسله‌مراتب مشخص را ترجیح می‌دهند و فرایندها و هزینه‌های خود را به شدت کنترل می‌کنند.

اگر می‌خواهید هم موسس باشید و هم ادغام‌گر، سازمان شما پیچیده و پرتضاد می‌شود و نمی‌تواند در هیچ‌یک از این دو مسیر حرکت کند. البته، گزینه‌های دیگری نیز دارید. اگر شرکت شما معروف است، می‌توانید «تغییرات فرهنگی بنیادی» ایجاد کنید که ترکیبی از روش‌های موسسین است. می‌توانید سهام یک واحد مرتبط اما مستقل را بین سهام‌داران شرکت تقسیم کنید تا بازارهای جدیدی را تحت تسلط خود درآورید. اگر خود را شرکتی ادغام‌گر می‌دانید که احتمال نوآوری بنیادی برایتان بسیار

کم است، می‌توانید فعالیت‌های خود را برون‌سپاری کنید. در سال ۲۰۰۳ پراکتر وگمبل خود را متعهد کرد تا نیمی از نوآوری‌هایشان را از منابع بیرونی تامین کند.

[message_box text_color="light]

به‌جای تلاش برای خلق نوآوری‌های جدید بنیادی در شرکت خود، اهدافتان را مشخص کنید، سپس با شرکت‌هایی ارتباط برقرار کنید که کوچک، سرزنده و مملو از ایده‌های جدید هستند. تاسیس و ادغام به استراتژی‌های متفاوتی نیاز دارند، اما می‌توانید با تقسیم نیروی کار به هر دو بپردازید. نیازهای سازمانی هر قسمت این فرایند را مشخص کنید و بدانید این دو جریان می‌توانند با هم متضاد باشند، زیرا تکنولوژی‌های نوظهور خطوط تولید شناخته‌شده را با مشکل روبه‌رو می‌کنند. به نوع ارتباط آن‌ها توجه کنید، در نتیجه می‌توانید نقاط تضادشان را مشخص کرده و تعامل آن‌ها را به بهترین نحو مدیریت کنید.

[message_box/]

وقتی موسسان نسخه‌های متفاوتی از محصولی جدید را امتحان می‌کنند، بر «ویژگی‌های تکنیکی» آن تاکید دارند. آن‌ها از تجسم کاربردهای این محصول هیجان‌زده می‌شوند. وقتی محصولات جدید را ارتقا می‌دهند، واقعا آن‌ها را بهتر می‌کنند، اما این ریسک در فرایند وجود دارد که محصولاتی فراتر از نیازهای مشتریان ارائه کنند که بازار توان خرید آن‌ها را نداشته باشد. برای رفتن به مرحله ادغام سعی کنید متوسط نیاز مصرف‌کنندگان را مشخص کرده و آن‌ها را ارزان‌تر تامین کنید. وقتی افراد بیشتری طرح جدید را می‌پذیرند، اثر افزایش‌دهنده دارند (افراد دیگر نیز آن را می‌پذیرند).

این موضوع باعث صرفه‌های مقیاس (کاهش هزینه‌های تولید با افزایش تولید) می‌شود، اما تا وقتی طرح شما طرح برتر نشود، این صرفه‌ها به طور کامل اجرا نمی‌شوند، بنابراین برتری هدف جدید شماست. نباید مستقیماً برنده شوید:

می‌توانید با یک شرکت رقیب ادغام شده و بر بهترین طرح شرکت جدید تمرکز کنید. با قابل‌اطمینان کردن طرح، «ریسک مشتریان» را کاهش دهید. به مشتریان احتمالی آموزش دهید تا برای درک ناشناخته‌ها بیهوده تلاش نکنند. محصول جدید خود را به سیستم توزیع وارد کنید تا مشتریان متقاضی بتوانند آن را تهیه کنند. با موفقیت شما، بازارهای کالاهای جانبی ظهور خواهند کرد (مثلاً همان‌طور که اتومبیل نیاز به پمپ‌بنزین را ایجاد کرد) و ممکن است بخواهید به آن‌ها کمک کنید.

ورود به بازار با «استراتژی دوم سریع»

بسیاری از مردم به اول بودن اهمیت می‌دهند. به نظر می‌رسد بخشی از آن به خاطر نشاط رقابت است («ما شماره یک هستیم!») بخشی از آن به خاطر درک نادرست از نوآوری است و بخشی از آن به خاطر ترس قابل‌درک از دیر رسیدن، از دست دادن فرصت و همیشه مغلوب بودن است. ترس آخر یعنی ترس از سقوط به جایگاه دوم قابل‌درک است، اما تنها راه حل اول شدن نیست. به جای این‌که شرکتی بنیادی باشید که بازار را ایجاد می‌کند، اما به خاطر ریسک‌ها و هزینه‌های زیاد از آن سود نمی‌برد و یا دومین شرکتی باشید که به دنبال تقلید از دیگران است، از «استراتژی دوم بنیادی» پیروی کنید.

با این تاکتیک، شرکت دوم منتظر لحظه مناسب است. برای یافتن طرح برتر، فرایند رقابت را دقیقاً پیگیری کنید، بنابراین وقتی که الگو شکل گرفته است به بازار وارد می‌شوید. اغلب دوم‌های سریع در حوزه‌های مرتبط بسیار شناخته‌شده و معروفند و به حرکت ادامه می‌دهند. سایر «تازه‌واردان مقلد»، محصولات جدیدی ارائه نمی‌کنند، بلکه به جای آن از طرح‌های نوظهور تقلید می‌کنند. آن‌ها قیمت‌های پایین‌تر و محصولات متنوع‌تری ارائه می‌دهند. زمان‌بندی بسیار حیاتی است. برای ورود به بازار در وقت مناسب، به «نرخ نوآوری‌ها» توجه کنید. وقتی طرح‌های جدید ظهور می‌کنند، تلاش برای کشف ناشناخته‌ها کند می‌شود.

به نظرات مردم درباره بازار توجه کنید. وقتی مردم «صلاحیت» آن را تایید می‌کنند،

زمان ورود به بازار فرارسیده است. وقتی «تولید کنندگان کالاهای مکمل» ظهور می‌کنند نشانه این است که دوره تاسیس به پایان رسیده و زمان ورود به بازار و ادغام است. با این کار می‌توانید مبادلات زمان‌بر و هزینه‌بر خود را کاهش دهید. وقتی با سرعت به سمت ارائه محصولی جدید پیش می‌روید، قیمت بالا است، زیرا با سرعت به نوآوری مشغولید و زمانی برای بازبینی ندارید تا فرایندتان را اقتصادی‌تر کنید.

وقتی بازار تغییر می‌کند

وقتی بازار جدید از بازار اختصاصی شرکت اول به بازار انبوه شرکت ادغام‌گر تبدیل می‌شود، فشارهای جدید بروز می‌کنند. اول این‌که در زمان رشد بازار نمی‌توانید به همه خدمات‌رسانی کنید. به‌جای آن، بر بهترین بودن در «موقعیت استراتژیک منحصربه‌فرد» خود تمرکز کنید. کارهایی که نمی‌خواهید انجام دهید را رها کنید. ثانیاً وقتی طرح برتر ظهور می‌کند، ماهیت نوآوری و رقابت هم تغییر می‌کند. نوآوری بیش از آنکه بنیادی باشد، استراتژیک است و رقابت بر اساس فرایندهای کارا و به‌صرفه انجام می‌شود.

بازارهای جدید مایل‌اند به طور عمودی، یکپارچه شوند: وقتی شرکت‌های بنیادی کوچک برای تسلط بر بازار با یکدیگر رقابت می‌کنند، همه کارهایشان را خودشان انجام می‌دهند. رفتن به بازار انبوه باعث ایجاد «عدم یکپارچگی عمودی» می‌شود: یعنی شرکت‌هایی در ساخت یک عامل یا جز متخصص می‌شوند و سایرین تولید خود را به آن‌ها برون‌سپاری می‌کنند. این کار باعث ایجاد «انحصار» می‌شود که مفید و خطرناک است. سودمند است زیرا می‌توانید در محصولی سرمایه‌گذاری کنید که اکنون مطمئنید برای تکمیل فرایندهای مشخص موردنیاز است. خطرناک است زیرا وقتی به آن محصولات و فرایندها متعهد شوید، در برابر تغییر مقاومت می‌کنید.

درباره نویسنده

کنستانتینوس سی. مارکیدس استاد رهبری استراتژیک مدرسه بازرگانی لندن است و کتاب «همه اقدامات صحیح» و چند کتاب دیگر نگاشته است. پال ای. گراسکی استاد سابق اقتصاد ال.بی.اس و رییس کمیسیون رقابت انگلستان است.