



# معمای نوآوران

بهنام بهزاد فر  
احمد رضا قاسمی

<http://www.drghasemi-mng.com/>





## بخش اول

**چرا شرکتهای بزرگ می‌توانند شکست بخورند**



## فصل اول

بنگاه‌های بزرگ چگونه می‌توانند شکست بخورند؟

## تاریخچه صنعت دیسک گردان

در تاریخ کسب و کار هیچ صنعتی مثل صنعت دیسک گردان وجود نداشته که تحولات فناوری، ساختار بازار، وسعت جهانی و ادغام عمودی در آن تا این حد فراگیر، سریع و بی‌امان باشد.

تاریخچه صنعت دیسک گردان چارچوبی ارائه می‌کند تا دریابیم «نزدیک ماندن به مشتریان» چه زمانی توصیه خوبی است و چه زمانی نه.





تاریخچه صنعت دیک گردان نشان داده است که سرعت رشد  
تکنولوژی در این صنعت بسیار بالا بوده است

ظرفیت (مگابایت)



اندازه (اینچ مکعب) با ظرفیت ۲۰ مگابایت



## موفقیت و شکست بنگاه ها

دلیل به موفقیت رسیدن بهترین بنگاه‌ها این بوده که با حساسیت به مشتریان خود گوش می‌دادند و به طور سلطه‌جویانه در فناوری، محصولات و قابلیت‌های تولیدی سرمایه‌گذاری می‌کردند تا پاسخگوی نیازهای نسل آینده مشتریان خود باشند. اما در مقابل، دلیل شکست بهترین شرکت‌ها نیز متعاقبا همین‌ها بود.

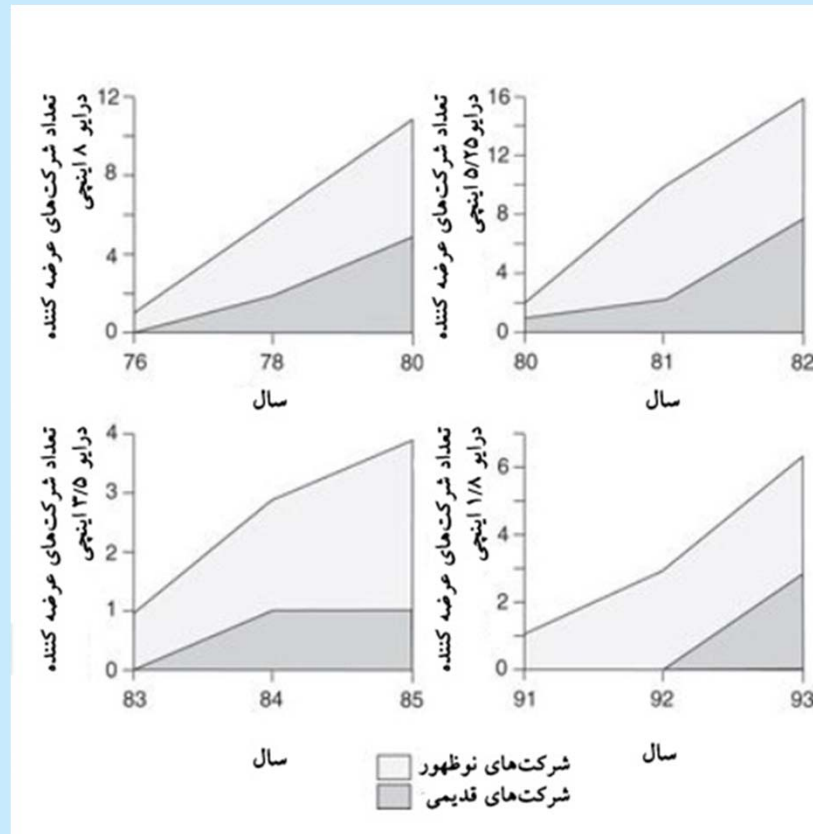
پیروی کورکورانه از این قاعده کلی که مدیران خوب باید به مشتریان خود نزدیک بمانند، گاهی می‌تواند یک اشتباه مهلک باشد.

## شرکتهای تثبیت شده و شرکتهای تازه وارد

شرکتهای تثبیت شده یعنی شرکتهایی که قبل از ظهور فناوری جدید در صنعت مورد نظر حضور داشته و از فناوری قبلی استفاده می کردند.

شرکتهای تازه وارد یعنی شرکتهایی که به تازگی و همزمان با تغییر فناوری وارد صنعت مورد نظر شده اند.





شرکت‌های پیشتاز اسیر مشتریان خود شده بودند که باعث می‌شد شرکت‌های تازه وارد شرکت‌های پیشتاز قبلی صنعت را در هر زمان که یک فناوری مخل ظهور می‌کرد، از میدان خارج کنند.





## فصل دوم

# شبکه‌های ارزش و انگیزه برای نوآوری



یکی از دلایلی که چرا شرکت‌های خوب شکست می‌خورند، این است که مدیران شرکت‌ها به موانع سازمانی به عنوان منبع مشکل می‌پردازند.

ساختار سازمان و شیوه‌ای که گروه‌های آن یاد گرفته‌اند باهم کار کنند، می‌تواند بر نحوه‌ای که آن سازمان می‌تواند یا نمی‌تواند محصولات جدید را طراحی کند، تأثیر بگذارد.



اگر بخواهیم مسوولیت شکست شرکتهای خوب را ارزیابی کنیم، گاهی اوقات بین نوآوری‌هایی که به قابلیت‌های فناوری کاملاً متفاوت نیاز دارند (تغییر رادیکال) و نوآوری‌هایی که بر مبنای قابلیت‌های خوب فناوری ایجاد شده‌اند (نوآوری‌های فزاینده)، تمایز ایجاد می‌شود. دانشمندی که از این دیدگاه حمایت می‌کند، به این نتیجه رسیده‌اند که شرکتهای برقرار کاری را که مدت‌ها خوب انجام داده‌اند، همچنان خوب ارتقا می‌دهند و به نظر می‌رسد شرکتهای تازه وارد برای کشف فناوری‌های رادیکال جدید مناسب‌ترند؛ اغلب به این دلیل که فناوری را از صنعتی که در آن پیشرفت داشته‌اند، به صنعت دیگر وارد می‌کنند.

## شبکه ارزش

شبکه ارزش فضایی است که درون آن یک شرکت:

❖ نیازهای مشتری را شناسایی و به آنها پاسخ می‌گوید

❖ مشکلات را حل می‌کند

❖ ورودی به دست می‌آورد

❖ به رقبا واکنش نشان می‌دهد

❖ برای به دست آوردن سود تلاش می‌کند



## شرکتها در شبکه ارزش

شرکتها در شبکه‌های ارزش تعبیه شده‌اند، چون محصولات آنها به‌طور کلی به‌عنوان اجزایی درون دیگر محصولات و در نهایت درون سیستم‌های نهایی مورد استفاده، تعبیه شده و یا به‌صورت سلسله مراتبی جای گرفته‌اند

نوآوری‌هایی که درون شبکه ارزش یک شرکت ارزشمند هستند، یا در یک شبکه حاشیه سود ناخالص بالاتری دارند، سودآور تلقی می‌شوند.

## اثرات چارچوب شبکه ارزش برای نوآوری

فضا یا شبکه ارزشی که یک شرکت در آن به رقابت می‌پردازد تاثیر عمیقی بر توانایی آن برای هدایت و متمرکز کردن منابع و قابلیت‌های لازم در جهت غلبه بر موانع سازمانی و فناوری دارد که جلوی نوآوری را می‌گیرند

یک عامل کلیدی که احتمال موفقیت تجاری یک تلاش نوآورانه را مشخص می‌کند، میزان درک آن از نیازهای بازیگران شناخته شده درون شبکه ارزش است

## اثرات چارچوب شبکه ارزش برای نوآوری

تصمیم شرکت‌های برقرار برای نادیده گرفتن فناوری‌هایی که به نیازهای مشتریان توجه نمی‌کنند، هنگام تلاقی دو مسیر مجزا به هم، بسیار مخرب است. اولین مسیر، عملکرد مورد تقاضا در طول زمان را درون یک شبکه ارزش مشخص تعریف می‌کند و دومین مسیر، عملکردی را پیگیری می‌کند که فناوری‌ها درون یک الگوی فناوری مفروض ارائه می‌کنند

## اثرات چارچوب شبکه ارزش برای نوآوری

شرکت‌های تازه وارد نسبت به شرکت‌های برقرار در این نوآوری‌ها که سطح، سرعت و مسیر پیشرفت را در یک مسیر فناوری برقرار بازتعریف کرده و در آن اختلال ایجاد می‌کنند، مزیت مهاجم بودن دارند؛ به این دلیل که این فناوری‌ها هیچ ارزشی درون شبکه برقرار ایجاد نمی‌کنند.



## اثرات چارچوب شبکه ارزش برای نوآوری

ماهیت مزیت مهاجم با آنچه تازه‌واردها می‌توانند شناسایی کنند و تعهد استراتژیک دهند که به کاربردهای بازار نوظهور یا شبکه‌های ارزش هجوم آورده و آن را توسعه می‌دهند، مشکلی ندارد. بنابراین این مساله در اصل خود می‌تواند انعطاف‌پذیری شرکت‌های برقرار موفق در برابر شرکت‌های تازه وارد برای تغییر استراتژی‌ها و ساختارهای هزینه باشد، نه فناوری‌ها.



این طرح‌های پیشنهادی ابعاد جدیدی را برای تحلیل نوآوری فناوری ارائه می‌کنند. علاوه بر قابلیت‌های مورد نیازی که در ذات فناوری‌های جدید و سازمان نوآور وجود دارد، شرکت‌هایی که با فناوری‌های مغل مواجه می‌شوند باید اثرات نوآوری را برای شبکه‌های ارزش مرتبط خود بررسی کنند



## فصل سوم

### تغییرات مخل در فناوری ساخت پیل‌های مکانیکی

# پیشتازی در تحولات پایدار کننده در فناوری

شرکت های قدیمی پیشتاز این مرحله از تغییرات:

تبدیل موتور بخار به موتور بنزینی

ساخت بازوی خم شونده

شرکت های تازه وارد پیشتاز این مرحله از تغییرات

سیستم هیدرولیک جایگزین سیستم کابلی





شرایط در همه صنایعی که در معرض فناوری‌های مخل قرار می‌گیرند به همین ترتیب است: کارخانه‌های پیشرو از نظر مالی در وضعیت مطلوب و قدرتمندی باقی می‌مانند تا زمانی که حضور فناوری‌های مخل بخش عمده بازار و مشتریان آنان را قبضه کند.

# واکنش تولیدکنندگان قدیمی نسبت به فناوری مغل جدید

از دید آن‌ها تقاضاهای بازار امری بدیهی بود. به این ترتیب تلاش کردند تا فناوری تازه را به شیوه‌ای استفاده یا اصلاح کنند که بتوانند آن را در قالب یک پیشرفت پایدارکننده به مشتریان قدیمی خود معرفی کنند و بفروشند. شرکت‌های قدیمی تمام سرمایه‌گذاری خود در بخش نوآوری را منحصراً روی مشتریان موجود متمرکز کردند

## واکنش تولیدکنندگان تازه وارد نسبت به فناوری مخل جدید

شرکت‌های تازه‌وارد تلاش می‌کنند بازارهای تازه‌ای بیابند که برای فناوری ارزش قائل باشد.

تازه‌واردان موفق قابلیت‌های فناوری جدید را به‌عنوان بازاری تازه، ضروری و با ظرفیت پذیرفتند که در آن، فناوری می‌توانست ایجاد ارزش کند



الگوهای موفقیت یا شکست که در بین شرکت‌ها در مواجهه با تغییرات مخل یا پایدارکننده در فناوری نتایج طبیعی یا سیستماتیک تصمیم‌های مدیریتی خوب هستند. به همین دلیل است که فناوری مخل، سازندگان خلاق را در چنین وضعیت دشواری قرار می‌دهد. تلاش بیشتر، هوشمندی بیشتر، سرمایه‌گذاری بیشتر و شنیدن نظرات مشتریان با دقت و موشکافی بیشتر می‌تواند راه‌حلهایی برای مشکلات ناشی از ظهور فناوری‌های تازه و پایدارکننده باشند؛ اما این الگوها و نمونه‌های مدیریت خوب در مواجهه با فناوری‌های مخل کاربردی ندارند و حتی در برخی موارد اثر مخرب و زیانباری دارند.





## فصل چهارم

آنچه بالا می‌رود، دیگر پایین نخواهد آمد

## محدودیت‌های شبکه ارزش

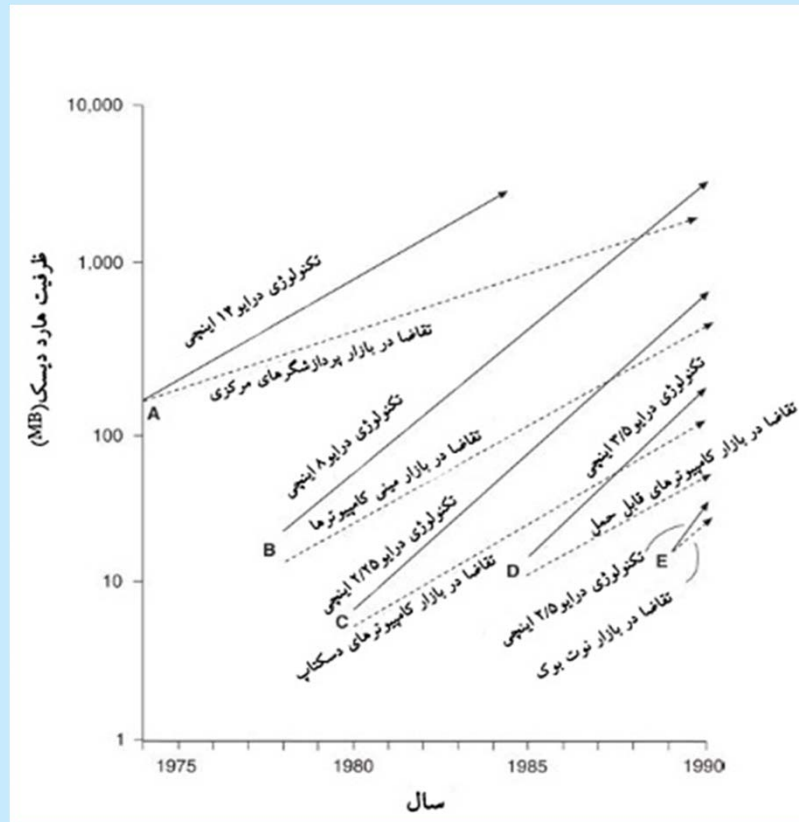
به‌روشنی می‌توان از تاریخچه صنایع تولید دیسک‌گردان و بیل مکانیکی دریافت که حدود مرزهای شبکه ارزش قادر نیست شرکت‌ها را در خود گرفتار کند: در این شرکت‌ها حجم قابل توجهی تحرک رو به بالا در مسیر ورود شبکه‌های دیگر دیده می‌شود.



مدیران منطقی به ندرت می‌توانند دلایل کافی و قانع کننده‌ای برای ورود به بازارهای کوچک و ضعیف و ارزان با حاشیه سود کم داشته باشند. در واقع چشم‌انداز رشد و افزایش سوددهی در شبکه ارزش بازارهای گران‌قیمت در مقایسه با چشم‌انداز باقی ماندن در شبکه ارزش فعلی و موجود، چنان جذابیتی دارد که می‌توان شرکت‌های زیادی را با مدیریت موفق و خوب مشاهده کرد که مشتریان قبلی و اولیه خود را رها می‌کنند یا دیگر برای تأمین نیازهای آن‌ها رقابت نمی‌کنند تا بتوانند در پی مشتریانی در بازارهای گران‌تر بیابند.



## شبکه ارزش و ساختار هزینه ویژه



فرایند تخصیص منابع است که منابع موجود را به سوی طرح‌ها و محصولات تازه‌ای هدایت می‌کند که از ظرفیت بالقوه یافتن بازارهای بزرگ‌تر و تأمین حاشیه سود بیشتر برخوردار باشند. این شرایط تقریباً همیشه در گوشه شمال شرقی نمودار فرایند رشد بهتر از گوشه جنوب شرقی است.



همچنان که صنایع مختلف ریشه‌های مغل خود را به سودای رسیدن به سوددهی بیشتر در سطوح فرادست بازار ترک می‌کنند، به تدریج ساختارهای هزینه‌ای را که برای رقابت در این سطوح لازم است کسب می‌کنند. به این ترتیب شرایط برای حرکت به سوی پایین دست بازار از قبل هم دشوارتر خواهد شد.

## تخصیص منابع و حرکت در مسیر بالادست

بهترین سیستم‌های تخصیص منابع به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که بتوانند طرح‌هایی را که قادر به یافتن بازار بزرگ، سودآور و پذیرنده‌ای نباشند، غربال و از دور خارج کنند. هر شرکتی که روشی سیستماتیک برای هدایت منابع توسعه‌ای خود در مسیر نیازهای مشتریان نداشته باشد محکوم به شکست است.

شرکت‌هایی که مدیریت موفق دارند، برای افراد "بله-قربان گو" که تنها یاد گرفته‌اند دستورات مدیریت را بدون تفکر اطاعت و اجرا کنند جایی ندارند. بلکه در این شرکت‌ها افراد می‌آموزند فکر کنند و بفهمند چه چیز برای شرکت مفید است و چه چیز برای رسیدن به موفقیت شغلی در شرکت لازم است.

<http://www.drghasemi-mng.com/>

## شبکه‌های ارزش و رؤیت پذیری در بازار

سه عامل :

➤ چشم‌انداز منافع در بازار بالادست

➤ حرکت هم‌زمان بسیاری از مشتریان شرکت به سمت بالادست بازار

➤ و دشواری کاهش هزینه‌ها به منظور حرکت به پایین‌دست بازار در عین

سودآوری

سدی محکم در برابر حرکت در مسیر پایین‌دست ایجاد می‌کنند.



ایجاد رویکردی سیستماتیک در جهت کنار گذاشتن برنامه‌های تولید محصول تازه که ممکن است سودآوری بالایی نداشته باشند، یکی از دستاوردهای مهم هر شرکت موفق به شمار می‌رود.





## بخش دوم

# مدیریت تغییرات محل فناوری



## فصل پنجم

مسئولیت فناوری‌های محل را بر عهده شرکت‌هایی بگذارید  
که مشتریان‌شان به آن‌ها نیاز دارند.

## نظریه وابستگی منابع

آزادی عمل هر شرکت در چارچوب تأمین خواسته‌های عواملی خارج از آن (پیش از همه، مشتریان و سرمایه‌گذاران) که منابع لازم برای بقا و حیات شرکت را تأمین می‌کنند، مقید و محدود است.

طبق این نظریه شرکت‌هایی خواهند توانست در صنعت خود به توفیق برسند که فرایندها و کارکنان خود را با نیازهای مشتریان هماهنگ کنند

مشتریان در تعیین مسیر سرمایه‌گذاری‌های شرکت‌ها از قدرت بسیار  
زیادی برخوردارند

اما

در برخورد با فناوری مخلی که مشتریان مشخصاً طالب آن نیستند،  
مدیران باید چه کنند؟

## راه حل

۱

تک تک افراد شرکت باید از آن فناوری استفاده کنند و به رغم عدم پذیرش مشتریانی که منبع پول شرکت هستند و با وجود کم بودن سوددهی فناوری مذکور در مقایسه با سایر جایگزین‌های موجود در بالادست بازار، این فناوری منافع استراتژیک بلندمدت دارد.



مدیران عملاً با یک گرایش سازمانی بسیار قدرتمند وارد مبارزه می‌شوند: این مشتریان هستند که الگوهای سرمایه‌گذاری شرکت را کنترل می‌کنند، نه مدیران

## راه حل

۲

تأسیس یک شرکت تازه با مشتریان تازه که طالب آن فناوری باشند.



مدیران خود را با این گرایش هماهنگ می‌کنند، با آن نمی‌جنگند و قدرت آن را به نفع خود به کار می‌گیرند. احتمال موفقیت راه دوم بسیار بیشتر از روش اول است.

## تخصیص منابع

**مکانیسمی که از طریق آن، مشتریان می‌توانند نحوه سرمایه‌گذاری در شرکت را کنترل کنند، فرایند تخصیص منابع است**

# نوآوری و تخصیص منابع

نوآوری و تخصیص منابع دو روی یک سکه‌اند:

از میان محصولات جدید، فقط مواردی شانس موفقیت خواهند داشت که بتوانند منابع مالی و انسانی کافی و توجه مدیریت را به خود جلب کنند

محصولاتی که منابع مالی نمی‌یابند محکوم به فنا هستند. در نتیجه الگوهای نوآوری در هر شرکت بازتاب عینی الگوهای تخصیص سرمایه در آن شرکت است.





## فرایندهای خوب تخصیص سرمایه

فرایندهای خوب تخصیص سرمایه با هدف حذف طرح‌هایی شکل گرفته‌اند که مشتریان طالب آن‌ها نیستند. وقتی این فرایند تصمیم‌گیری خوب کار کند، اگر مشتری محصولی را نخواهد، بودجه‌ای به آن اختصاص نخواهد یافت و بالعکس. این شرکت‌ها باید روی محصولاتی سرمایه‌گذاری کنند که مطلوب مشتری هستند و هرچه بهتر بتوانند این کار را انجام دهند موفق‌تر خواهد بود.

## نقش عوامل غیر اجرایی در تخصیص منابع

این گروه بر اساس درک و برداشت خود از انواع مشتریان و محصولاتی که برای شرکت سودآورتر هستند، تصمیم می‌گیرند کدام طرح‌ها را به دست مدیران ارشد برسانند و به کدام طرح‌ها اولویت بالاتری بدهند.

نظر این افراد درباره اینکه حمایت از طرح‌های مختلف چه تأثیری می‌تواند بر روند شغلی خود آن‌ها در شرکت داشته باشد به موضوع قبلی مرتبط است. این نظر بر اساس درک و برداشت آن‌ها از خواسته‌های مشتریان و نوع کالاهایی که شرکت باید بیشتر بفروشد تا به سود بالاتر دست یابد شکل می‌گیرد.

مسیر شغلی افراد ممکن است در پی حمایت از یک برنامه‌ی نوآوری بسیار سودآور، شاهد پیشرفت زیادی باشد.

## فصل ششم

اندازه سازمان را با اندازه بازار هماهنگ کنید

<http://www.drghasemi-mng.com/>



مدیرانی که با تغییرات فناوری مخل روبرو می‌شوند باید در زمینه تجاری‌سازی این فناوری‌ها راهبر باشند نه تابع. این کار مستلزم این است که پروژه‌های که باید فناوری موردنظر را به‌کارگیرند در سازمان‌های تجاری متناسب با حجم بازار هدف فناوری انجام شوند

## راه حل ورود به بازار جدید

ساختن بازارهای تازه در مقایسه با ورود به بازارهای قدیمی و میدان رقابت تنگاتنگ آنها، هم مقرون به صرفه تر است و هم ریسک کمتری دارد؛ اما به مرور و با بزرگ تر شدن شرکتها، ورود زودهنگام و به موقع به بازارهای نوظهور دشوارتر می شود.



سپردن پروژههای مربوط به تجاری سازی فناوری های مخل به سازمان هایی است که حجم آنها آن قدر کوچک است که یافتن فرصت های جزئی برای حضور در بازار برایشان جذاب است. این کار باید مرتباً انجام شود و حتی زمانی که شرکت اصلی در حال رشد است، متوقف نشود.

## حجم شرکت و رهبری در فناوری‌های مغل

عامل ناتوان کننده‌ای که به شرکت‌های با سابقه که برای حفظ نرخ رشد خود تلاش می‌کنند، آسیب می‌زند این است که هرچه این شرکت‌ها بزرگ‌تر و موفق‌تر می‌شوند، یافتن دلیل و توجیه کافی برای ورود به یک بازار نوظهور در مراحل اولیه شکل‌گیری برای آن‌ها دشوارتر می‌شود، درحالی‌که دلایل و شواهد بالا نشان می‌دهد این ورود بسیار مهم است.

## حجم شرکت و رهبری در فناوری‌های مخل

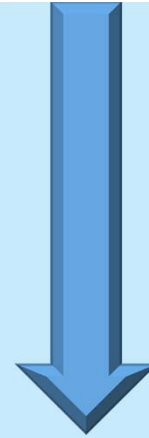
مدیر یک شرکت بزرگ و موفق در زمان رویارویی با فناوری‌های مخل، چگونه می‌تواند از عهده‌ی این مسائل مربوط به حجم و رشد شرکت برآید؟

۱. سعی کند بر نرخ رشد بازارهای نوظهور به‌گونه‌ای تأثیر داشته باشید تا حجم و سرعت آن‌ها به حدی افزایش یابد که بتواند اثر معناداری در مسیر افزایش درآمد یک شرکت بزرگ داشته باشد.

۲. صبر کند تا بازار شکل بگیرد و چارچوب‌های آن مشخص شوند و پس‌از آن که جذابیت کافی پیدا کرد، به آن وارد شود.

۳. مسئولیت تجاری‌سازی فناوری‌های مخل را به عهده‌ی سازمان‌هایی بگذارید که آن‌قدر کوچک باشند که عملکرد آن‌ها در اثر ورود درآمد، سود و سفارش‌های حاصل از تجارت محصول مخل در سال‌های ابتدایی ظهور آن، به شکل معناداری تغییر کند.

<http://www.drghasemi-mng.com/>



دو رویکرد اول با مشکلات و مسائل زیادی همراه‌اند. روش سوم نیز مشکلات خود را دارد، اما امیدبخش است و آینده‌ی مطلوبی دارد.





## فصل هفتم

### کشف بازارهای جدید و نوظهور

## کشف بازارهای نوظهور

کاربرد فناوری‌های مخل در زمان ظهور آنها نه تنها ناشناخته است بلکه اصولاً قابل شناسایی نیست؛ بنابراین اگر به جای برنامه‌هایی برای به‌کارگیری این فناوری‌ها، برنامه‌هایی برای یادگیری و کشف آنها وجود داشته باشد، استراتژی‌ها و برنامه‌هایی که مدیران برای رویارویی با فناوری‌های مخل طراحی می‌کنند تغییر می‌کند.



اغلب مدیران آگاهی خود درباره نوآوری را در چارچوب فناوری‌های پایدارکننده کسب می‌کنند، زیرا اغلب فناوری‌هایی که توسط شرکت‌های باسابقه طراحی و به کار گرفته شده‌اند، ماهیتی پایدارکننده دارند.

### **در نتیجه**

هدف چنین نوآوری‌هایی، بازارهای شناخته شده‌اند که نیازهای مشتریان آنها نیز شناخته شده است. در چنین فضایی، رویکردی سنجیده و برنامه‌ریزی شده نسبت به نوآوری و ارزیابی، طراحی و بازاریابی آن نه تنها ممکن، بلکه برای موفقیت بسیار ضروری است.

## غیر قابل پیش بینی بودن و عدم توانایی رفتن به پایین دست بازار در شرکت های با سابقه

پیش بینی های کارشناسان همیشه غلط از آب درمی آید. تقریباً غیرممکن است که بتوان به درستی پیش بینی کرد محصولات مخل چه کاربردی خواهند یافت و بازار آنها به چه حجمی خواهد رسید. یکی از نتایج جنبی این است که چون بازار محصولات مخل غیر قابل پیش بینی است، معمولاً استراتژی های اولیه شرکت ها برای ورود به بازار این محصولات غلط است.

## ایده‌های شکست خورده در برابر تجارتهای شکست خورده

➤ تفاوت عمده بین طرح‌های موفق و ناموفق معمولاً ربطی به هوشمندانه بودن یا نبودن استراتژی اولیه آن‌ها ندارد.

➤ یافتن استراتژی درست در ابتدای راه در برابر حفظ منابع کافی برای آغاز اقدامات جدید و یافتن راه چاره، اهمیت چندانی ندارد

➤ کسانی که پیش از یافتن استراتژی بادوام یا مسیر رسیدن به آن، منابع و اعتبار خود را از دست می‌دهند، محکوم به شکست‌اند.

# طرح‌هایی برای آموختن در برابر طرح‌هایی برای اجرا کردن

## درباره فناوری‌های مغل

پیش از طرح نقشه‌های دقیق باید وارد عمل شد. از آنجاکه نمی‌توان اطلاعات زیادی درباره نیازهای بازار و میزان گسترش آن‌ها به دست آورد، لازم است طرح و برنامه‌ها باهدفی کاملاً متفاوت برنامه‌ریزی شوند. باید طرح‌هایی برای یادگیری باشند و نه طرح‌هایی برای اجرا

<http://www.drghasemi-mng.com/>

## درباره فناوری‌های پایدارکننده

لازم است پیش از هر اقدامی برنامه‌ریزی شود. برنامه‌ریزی دقیق و به دنبال آن، اجرای تهاجمی برنامه فرمول صحیح موفقیت در فناوری‌های پایدارکننده است



فلسفه‌هایی چون مدیریت بر مبنای هدف و مدیریت مبتنی بر موارد خاص به دلیل عطف توجه مدیریت به موارد بخصوص، اغلب سد راه کشف بازارهای تازه می‌شوند

بازار فناوری‌های مغل معمولاً از موفقیت‌های پیش‌بینی‌نشده ظهور می‌کنند، که اغلب سیستم‌های برنامه‌ریزی توجه مدیران ارشد را به آنها جلب نمی‌کنند

## بازاریابی نا آگاهانه

رویکرد بازاریابی نا آگاهانه به معنای روشی در بازاریابی تحت تأثیر یک تصور عینی مبنی بر اینکه تا پیش از استفاده عملی و تجربی، نمی‌تواند بفهمد که محصولات فناوری‌های مخمل چگونه و به چه میزان استفاده خواهند شد و آیا اصولاً مورد استفاده قرار خواهند گرفت؟



## لازم است:

مدیران در برخورد با فناوری‌های مغل، از آزمایشگاه‌های خود و از میان گروه‌های کانونی تحقیقات خارج شوند و با استفاده از بررسی اکتشاف-محور در بازار، شخصاً درباره مشتریان و کاربردهای تازه اطلاعات کسب کنند



## فصل هشتم

چگونه قابلیت‌ها و ناتوانی‌های سازمان خود را ارزیابی

کنید



وقتی مدیران کارمندانی را برای بر عهده گرفتن یک نوآوری مهم می‌گمارند، به‌طور ناخودآگاه نیازهای آن شغل را با قابلیت‌های افرادی که انتخاب کرده‌اند هماهنگ می‌کنند.

ارزش واقعی یک مدیر بزرگ توانایی تشخیص او در شناخت افراد مناسب برای شغل مناسب و نیز آموزش کارمندان است، به‌طوری‌که آن‌ها بتوانند به‌خوبی از عهده وظیفه‌ای که به آن‌ها محول شده، برآیند.

## چارچوبی برای قابلیت‌های سازمانی

سه دسته از فاکتورها بر آنچه یک سازمان می‌تواند و نمی‌تواند انجام دهد تأثیر می‌گذارند:

**RPV**



- منابع سازمان
- فرآیندهای سازمان
- ارزش‌های سازمان

## منابع

منابع عبارت‌اند از افراد، تجهیزات، فناوری، طراحی محصول، برندها، اطلاعات، پول نقد و روابط با عرضه‌کننده، توزیع‌کننده و مشتری

دستیابی به منابع فراوان با کیفیت بالا شانس یک سازمان را برای مقابله با تغییر افزایش می‌دهد.

## فرآیندها

الگوهای تعامل، همکاری، ارتباط و تصمیم‌گیری که از طریق آن‌ها این تبدیل‌ها صورت می‌گیرد، «فرآیند» نامیده می‌شوند

وقتی مدیران از یک فرآیند استفاده می‌کنند تا وظایفی را انجام دهند که آن فرآیند برای آن طراحی شده و عملکرد مؤثری خواهد داشت

## ارزش‌ها

ارزش‌های یک سازمان معیاری است که تصمیم‌ها در مورد اولویت‌ها بر اساس آن اتخاذ می‌شوند. برخی ارزش‌های شرکتی، اخلاقی هستند.

ارزش‌های یک شرکت لزوماً باید ساختار هزینه یا مدل کسب‌وکار آن را منعکس کنند

## ابعاد ارزشها

ارزش‌های شرکت‌های موفق حداقل در دو بعد در یک حالت قابل پیش‌بینی ظهور می‌کند.

**اولین بعد** به حاشیه سود ناخالص پذیرفتنی مربوط می‌شود

**بعد دومی** که ارزش‌ها به‌طور قابل پیش‌بینی در راستای آن تغییر می‌کنند، به این بستگی دارد که چگونه بزرگی یک کسب‌وکار، آن جذاب می‌کند





مدیرانی که با نیاز به تغییر یا نوآوری مواجه هستند، به چیزی بیش از اختصاص منابع درست برای حل مشکل نیاز دارند. آن‌ها باید مطمئن شوند سازمانی که این منابع در آن کاربرد دارند، به خودی خود قابلیت موفق شدن را دارد - و مدیران در انجام این ارزیابی باید موشکافی کنند آیا فرآیندها و ارزش‌های سازمان با آن مشکل تناسب دارد یا نه.

## مهاجرت قابلیت‌ها

موقعیت قابلیت‌های یک سازمان در طول زمان به‌سوی فرآیندها و ارزش‌های آن تغییر می‌یابد:

وقتی افراد با موفقیت با هم کار می‌کنند تا به وظایف تکرارشونده رسیدگی کنند، فرآیندها تعریف می‌شوند

وقتی مدل کسب‌وکار شکل می‌گیرد و مشخص می‌شود کدام نوع کسب‌وکار باید با بالاترین اولویت مطابقت داشته باشد، ارزش‌ها باهم می‌آمیزند

## نقش موسسان شرکت در فرایندها ارزش ها

در مراحل شکل‌دهنده فرآیندها و ارزش‌های یک شرکت، اقدامات و رویکردهای مؤسس شرکت اثر عمیقی دارد. مؤسس شرکت اغلب عقایدی قوی در مورد روش همکاری کارمندان با یکدیگر برای تصمیم‌گیری و انجام کارها دارد.

## فرهنگ

به محض این که اعضای سازمان به کارگیری روش های کار و معیار تصمیم گیری را بر اساس فرضیه و نه تصمیم آگاهانه شروع می کنند، آن فرآیندها و ارزش ها باهم «فرهنگ» سازمان را تشکیل می دهند

فرهنگ یک ابزار مدیریتی قدرتمند در چنین موقعیت هایی است. فرهنگ به کارمندان امکان می دهد به صورت مستقل و پیوسته فعالیت کنند.

## ایجاد قابلیت‌هایی برای مقابله با تغییر

مدیرانی که مشخص می‌کنند قابلیت‌های یک سازمان برای یک وظیفه جدید مناسب نیست، با سه گزینه روبه‌رو هستند تا به‌واسطه آن‌ها قابلیت‌های جدید ایجاد کنند. آن‌ها می‌توانند:

- سازمان متفاوتی به دست آورند که فرآیندها و ارزش‌های آن با وظیفه جدید کاملاً مطابقت دارد.
- تلاش کنند فرآیندها و ارزش‌های سازمان فعلی را تغییر دهند.
- سازمان مستقلی را ایجاد کنند و فرآیندها و ارزش‌های جدیدی را داخل آن توسعه دهند که ملزم به حل مشکل جدید باشند.

## ایجاد قابلیت‌هایی از طریق تملک‌ها

اگر ارزش‌ها و فرآیندهای شرکتی که تحت مالکیت قرار گرفته، دلیل موفقیت‌های گذشته آن باشد، استراتژی بهتر این است که شرکت مادر منابع خود را به ارزش‌ها و فرآیندهای شرکت خریداری شده القا کند. این استراتژی در واقع تملک قابلیت‌های جدید را شکل می‌دهد

اگر منابع شرکت دلیل اصلی تملک باشد، پس یکپارچه‌سازی و تبدیل آن به یک شرکت مادر می‌تواند کاملاً منطقی باشد.

## ایجاد قابلیت‌های درونی جدید

ماهیت یک فرآیند به‌گونه‌ای است که نمی‌توان از آن خواست دو کار کاملاً متفاوت با هم را انجام دهد. پس به دو فرآیند کاملاً متفاوت هم نیاز دارد؛ و برای یک واحد سازمانی انفرادی خیلی سخت است که فرآیندهای کاملاً متفاوت و متضاد را به کار گیرد

به همین دلیل است که مدیران نیاز دارند تیم‌های متفاوتی ایجاد کنند که فرآیندهای مختلفی که درون آن‌ها به مشکلات تازه می‌پردازند، بتوانند تعریف و اصلاح شوند.

<http://www.drghasemi-mng.com/>

## ایجاد قابلیت‌هایی درون یک سازمان تجزیه شده

وقتی یک فناوری محل تهدیدکننده نیازمند ساختار هزینه‌ای متفاوت است تا بتواند رقابت کند و سودآور باشد، یا وقتی اندازه فعلی فرصت نسبت به نیازهای رشد سازمان اصلی ناچیز است - تنها در آن صورت - تجزیه سازمان می‌تواند به‌عنوان یک راه‌حل مطرح شود.

به‌صورت ایدئال، هر شرکتی باید ساختار تیم و موقعیت سازمانی خود را برای فرآیندها و ارزش‌های موردنیاز در هر پروژه متناسب‌سازی کند.





## فصل نهم

عملکرد، تقاضای بازار و چرخه عمر محصول

## عرضه بیش از حد عملکرد و مبنای متغیر رقابت

عرضه بیش از حد عملکرد نشان‌دهنده تحول در مبنای رقابت است و معیار مورد استفاده توسط مشتریان که بخواهند یک محصول را به محصولی دیگر ترجیح دهند، به ویژگی‌هایی تغییر می‌یابد که تقاضاهای بازار برای آن‌ها هنوز برآورده نشده است.

## عرضه بیش از حد عملکرد و ظهور رقابت محصول

✓ عرضه بیش از حد عملکرد فاکتوری مهم است که تحول را از یک فاز چرخه عمر به فاز دیگری هدایت می کند

✓ (سلسله مراتب خرید چهار فاز زیر را توصیف می کند: کاربردپذیری، اطمینان پذیری، راحتی و قیمت)

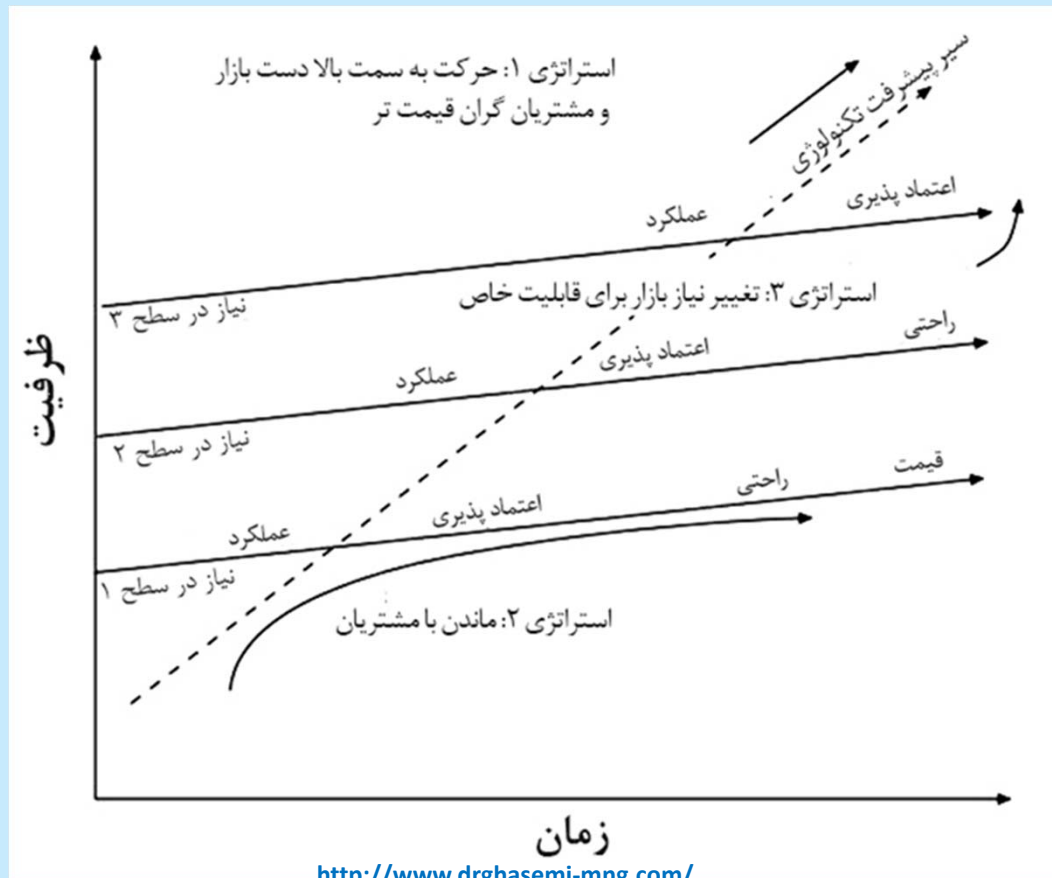
✓ این الگوی در حال ظهور در مبنای رقابت (از کاربردپذیری تا اطمینان پذیری و راحتی و در نهایت قیمت) در بسیاری از بازارها دیده شده است. در حقیقت، یک ویژگی کلیدی از یک فناوری مغل این است که از تغییر در مبنای رقابت خبر می دهد.

## دیگر ویژگی‌های ثابت فناوری‌های مخل

➤ ضعف‌های فناوری‌های مخل همان نقاط قوت آن‌ها است

➤ فناوری‌های مخل عمدتاً ساده‌تر، ارزان‌تر، قابل اطمینان‌تر و راحت‌تر از فناوری‌های تثبیت‌شده هستند

# نمودار مدیریت تغییرات در مبنای رقابت



تصور جایگزین‌های استراتژیک موجود برای شرکت‌هایی را نشان می‌دهند که با عرضه بیش از حد عملکرد و متعاقب آن احتمال این که رویکردهای محل ماهیت رقابت را در صنعت آن‌ها تغییر دهند، روبه‌رو هستند.

# استراتژی‌های درست و غلط

هیچ استراتژی بهتری وجود ندارد.

هر یک از این سه استراتژی اگر به‌طور آگاهانه دنبال شوند، می‌توانند موفق باشند



# با تشکر