

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

۱

۳

۹

۸

درآمدزایی از نوآوری

چطور شرکت های هوشمند طراحی محصول را بر
اساس قیمت انجام می دهند

سرشناسه: رامونچام مادهاوان Ramanujam Madhavam. تک جورج tacke Georg / عنوان و نام پدیدآور: درآمد
زایی از نوآوری. / مادهاوان رامونچام، جورج تک / مترجم: محمد رهبان، محمدرضا زکیخانی / مشخصات نشر: تهران:
پردیس، ۱۳۹۸. مشخصات ظاهری: م ۱۴/۵×۲۱/۵؛ ص ۲۸۸. / شابک: ۶-۵۱-۷۱۸۴-۶۰-۹۷۸ / وضعیت
فهرست نویسی: فیپا / یادداشت: عنوان اصلی: monetizing Innovation / موضوع: قیمت گذاری / موضوع: Pricing /
شناسه افزوده: رهبان، محمد ۱۳۶۷؛ زکیخانی محمدرضا ۱۳۵۳ / رده بندی کنگره: HF۵۴۱۵/۱۵۳ رده بندی دیویی:
۶۰۳۵۲۰۷ شماره کتابشناسی ملی: ۶۵۸/۵۷۵۲

درآمدزایی از نوآوری

چطور شرکت های هوشمند طراحی محصول را بر
اساس قیمت انجام می دهند

نویسنده:

مادهاوان رامونجام

جورج تک

مترجمان:

محمد رهبان

محمد رضا زکیخانی

شرکت تجارت الکترونیکی
ارتباط فردا eParta



راه بردافت

درآمدزایی از نوآوری / ناشر: پردیس / نویسنده: ماده‌اوان رامونجام، جورج تک / ویراستار محتوایی: قاسم
سرافرازی / ویراستار: یلدا شایسته‌فر / صفحه‌آرا: علیرضا کیوان / نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۸ / شماره‌گان: ۱۰۰۰
نسخه / شابک: ۶-۵۱-۷۱۸۴-۶۰۰-۹۷۸ / تمام حقوق این اثر محفوظ و متعلق به موسسه شبکه عصر
تراکنش (راه پرداخت) است / تلفن: ۰۲۱-۴۶۰۱۰۵۳۹ / دورنگار: ۸۹۷۸۴۹۰۲ / پست الکترونیک:
Way2Pay.ir / پایگاه اینترنتی: mediamanager.ir@gmail.com

فهرست

- فصل اول: چگونه افراد نوآور میلیاردها دلار سود را از دست می‌دهند ۲۱
- فصل دوم: محصولات پرقابلیت، نوآوری‌های مفت، گنج‌های پنهان و مرده‌های متحرک ۳۵
- فصل سوم: چرا افراد با نیت خوب اشتباه می‌کنند ۵۹
- فصل چهارم: گفت‌وگو در مورد «تمایل به پرداخت» را ابتدا انجام دهید ۶۵
- فصل پنجم: به‌طور پیش‌فرض راه‌حلی مناسب همه ایجاد نکنید ۸۱
- فصل ششم: طراحی محصول؛ پیکربندی و دسته‌بندی بیش از آنکه هنر باشند، علم هستند ۹۳
- فصل هفتم: فراتر از قیمت ۱۱۳
- فصل هشتم: برای به دست آوردن سهم بازار،
ارزان قیمت‌گذاری کنیم یا برای ایجاد برند ممتاز، گران قیمت‌گذاری کنیم؟ ۱۳۵
- فصل نهم: از امیدواری تا آگاهی ۱۵۳
- فصل دهم: نوآوری بی‌نیاز از تبلیغات نیست ۱۶۵
- فصل یازدهم: برای ترغیب و فروش از روش‌های قیمت‌گذاری رفتاری استفاده کنید ۱۷۹
- فصل دوازدهم: تمامیت قیمت‌تان را حفظ کنید ۱۹۵
- فصل سیزدهم: درس گرفتن از بهترین‌ها ۲۰۹
- فصل چهاردهم: پیاده‌سازی فرایند نوآوری «طراحی محصول با محوریت قیمت» ۲۶۳

[یادداشت حامی]

آنچه ما آن را کسب و کار (Business) می خوانیم، شباهت چندانی به چیزی که یکصد سال پیش کسب و کار نامیده می شد، ندارد. چستی و چگونگی کسب و کارهای قرون پیشین با کسب و کارهای عصر حاضر تفاوت های اساسی پیدا کرده است. در گذشته کسب و کارهای مبتنی بر منابع طبیعی و فیزیکی (همچون نفت، معدن، گیاه و زمین) شکل رایج کسب و کار بودند، اما به تدریج کسب و کارهایی که ماهیت دانش بنیان و فناورانه داشتند، جای این شرکت های منبع پایه را گرفتند. در نتیجه این تغییر، عرضه محصولات و خدمات جدید شتاب بی سابقه ای به خود گرفته؛ زیرا دانش ماهیتی بسیار سیال و پیچیده تر از طبیعت دارد و هر روز نومی شود. این تحول محدود به صنایع پیشرفته نیست و کم و بیش همه صنایع، حتی همان منبع پایه ها را هم تحت تاثیر قرار داده است. احتمالاً تنها شباهت کسب و کارها در همه اعصار این باشد که همه آنها نهایتاً به دنبال در آمد هستند. تعهد به درآمدزایی به فلسفه کسب و کار ربط دارد و کسب و کاری که در آمد ندارد، معنا ندارد.

این تحول بنیادین در ماهیت کسب و کار باعث شده نوآوری یک امر حیاتی برای شرکت ها باشد. امروزه کسب و کارهایی رشد می کنند که درون آنها موتور نوآوری روشن باشد، یعنی بتوانند با استفاده از دانش و فناوری درونی یا بیرونی، در کسب و کار خود نوآوری مستمر داشته باشند. پس طبیعی است که شرکت ها منابع بیشتری صرف نوآوری کنند، اما سرمایه گذاری روی نوآوری یک فرق اساسی با

سرمایه‌گذاری بر توسعه در شرکت‌های منبع‌پایه دارد.

در گذشته وقتی یک کسب‌وکار می‌خواست توسعه یارشدی در یک زمینه داشته باشد، مثلاً یک خط تولید جدید ایجاد کند یا شبکه فروش شعب خود را گسترش دهد، بخش مهمی از سرمایه مورد نیاز صرف تامین دارایی‌های ملموس؛ نظیر زمین و ساختمان و تجهیزات می‌شد. به همین دلیل اگر آن سرمایه‌گذاری جدید شکست می‌خورد، شرکت زیان وحشتناکی نمی‌دید، چون بخش مهمی از سرمایه صرف خرید دارایی‌های تجدیدپذیر شده بود که قابل فروش یا استفاده مجدد بودند، اما در کسب‌وکارهای جدید که رشد، عمدتاً دانش‌بنیان است، در بسیاری موارد، سرمایه‌گذاری برای توسعه نوآورانه نهایتاً به هزینه نیروی انسانی و تبلیغات تبدیل می‌شود و به همین دلیل شکست در سرمایه‌گذاری بر نوآوری باعث می‌شود همه منابع صرف شده دود شود و به هوا برود. این یکی از بزرگ‌ترین ریسک‌های رشد نوآورانه است. در ذهن هر کدام از ما، ده‌ها مثال از محصولات و خدمات و شرکت‌های نوآورانه‌ای وجود دارد که با شکست رو به رفته و از صحنه روزگار محو شدند.

البته از نظر تئوریک، درآمدزایی در ذات نوآوری (Innovation) است و محققان نوآوری را به معنای تجاری‌سازی یک ایده جدید می‌دانند. طریقی که تجاری نشده و درآمد نساخته؛ یا ایده‌ای است در ذهن یک ایده‌پرداز که هنوز عملی نشده و خلاقیت (Creativity) نامیده می‌شود، یا نتیجه یک تجربه تحقیقاتی و دانشگاهی است که اساساً با هدف توسعه مرزهای دانش انجام شده و از اول هم قرار

نیوده در آمد مستقیمی بسازد که اکتشاف (Exploration) خوانده می شود یا تولید آزمایشگاهی یک محصول جدید و بدیع است که هنوز تولید انبوه نشده و معلوم هم نیست تولید انبوه آن به صرفه باشد که این هم اختراع (Invention) نامیده می شود. تفاوت کلیدی نوآوری با خلاقیت و اختراع و اکتشاف در همین درآمدزایی است. البته ممکن است درآمدزایی از نوآوری به صورت مستقیم رخ ندهد. گاهی نتیجه یک نوآوری در بلندمدت باعث افزایش وفاداری مشتریان یا ارزش طول عمر مشتری (LTV) می شود یا ممکن است به تعالی برند کمک کند. گاهی هم محصول نوآوری، دارایی های نامشهود نظیر داده های ارزشمند یا گواهی ثبت اختراع (Patent) است. بر اساس یک مدل جالب که توسط شرکت ارنست اند یانگ (EY) طراحی شده، عملکرد نوآوری را می توان به سه نوع متفاوت تفکیک کرد.

نوع اول که بسیار هم رایج است، همین استفاده مستقیم از نتایج نوآوری در توسعه محصولات و عرضه خدمات است که عملکرد ابزاری (Instrumental) نامیده می شود. دومین نوع که عملکرد مفهومی (Conceptual) نامیده شده، وقتی است که نوآوری مستقیماً به محصول منجر نمی شود، اما با ایجاد تغییر در مفروضات و فضای کاری شرکت به بسترسازی برای حرکت به سمتی جدید کمک می کند؛ مثلاً فعالیت هایی که این روزها در زمینه بلاکچین در بسیاری از شرکت های معتبر دنیا انجام می شود، مستقیماً به محصول بدل نخواهند شد، اما به ایجاد آمادگی ذهنی و فنی در این شرکت ها برای ورود به عصر بلاکچین کمک خواهند کرد. سومین نوع عملکردی که گاهی از نوآوری انتظار

می‌رود، عملکرد نمادین (Symbolic) است. گاهی هدف از نوآوری، صرفاً مشروعیت بخشی به یک تصمیم، انتقال یک پیام کلی به ذی‌نفعان یا ترویج یک فرهنگ و نگرش است. مثلاً اقدام اخیر شرکت سونی برای ساخت خودروی برقی فوق‌مدرن S-VISION یک عملکرد نمادین است. سونی قطعاً قصدی برای ورود به صنعت خودروسازی ندارد (دست‌کم فعلاً ندارد) و از این خودرو هم فقط یک دستگاه تولید شده، اما با ساخت و نمایش این دستگاه به بازار ورق‌ها و مشتریان خود پیام می‌دهد که دامنه طراحی و تحقیق و توسعه این شرکت تا کجا گسترش یافته است. چنین اقداماتی هم به ارتقای تصویر شرکت در بازار کمک می‌کنند، هم در جذب متخصصان و نیروهای نخبه به این شرکت مفید هستند و هم به ایجاد فرهنگ سازمانی بلندپروازانه و ماجراجویانه یاری می‌رسانند.

البته هر سه نوع عملکرد ابزاری و مفهومی و نمادین در بلندمدت باید به سود منجر شوند و روزی در صورت‌های مالی شرکت بازتاب پیدا کنند. داده و برند و فرهنگ و وفاداری مشتریان و مالکیت معنوی و هر چیز دیگری، اگر در نهایت به درآمدها اضافه نکنند یا از هزینه‌ها نگاهند، ارزشی برای ذی‌نفعان کسب و کار نخواهند داشت. طبیعی است که سهام‌داران بیشتر به دنبال درآمدزایی مستقیم هستند؛ به خصوص در شرکت‌های کوچک یا نوپا که هنوز شرایط لازم برای بلندپروازی و درآمدزایی بلندمدت را ندارند. در شرکت‌های بزرگ و جاافتاده هم منطقاً باید تعادلی میان نوآوری ابزاری و نوآوری‌های مفهومی و نمادین وجود داشته باشد.

تمرکز کتابی که هم‌اکنون در دست شماست، بر کاربرد مستقیم و عملکرد ابزاری نوآوری است.

این کتاب که یکی از پر فروش ترین کتاب‌ها در خصوص نوآوری در دنیاست، بر نوآوری در توسعه محصول متمرکز شده و با ارائه مثال‌های متعدد؛ از صنعت خودرو گرفته تا شرکت‌های فناوری اطلاعات، دام‌هایی که می‌تواند به شکست نوآوری منجر شوند را بررسی و تحلیل کرده است. خواننده کتاب وقتی مثال‌ها را می‌خواند و با دسته‌بندی درخشان نویسنده درباره انواع نوآوری‌های بی‌بازگشت آشنا می‌شود، قطعاً مثال‌های مختلفی را از ذهن خود (و شاید از تجربه خود) به خاطر خواهد آورد که در این دسته‌بندی می‌گنجند. نویسنده همچنین یک چارچوب عملی مفید برای اجتناب از این دام‌ها ارائه کرده که بسیار هوشمندانه و واقع‌بینانه است. خواندن این کتاب هم به مدیران ارشد کمک می‌کند تا در تخصیص منابع ارزیابی نوآوری بهتر عمل کنند و هم برای مدیران محصول مفید است که وظیفه دارند منابع تخصیص یافته را به بهترین شکل به درآمد بدل کنند. مادر شرکت تجارت الکترونیکی ارتباط فردا، تلاش کرده‌ایم نوآوری را به مثابه یک جهت‌گیری استراتژیک در رشد شرکت دنبال کنیم و عملکرد مالی شرکت در سال‌های اخیر هم بیانگر تعهد ما به درآمدزایی از نوآوری بوده است. با این حال، شاید اگر من و همکارانم این کتاب را چند سال پیش خوانده بودیم، اشتباهات کمتر و موفقیت‌های بیشتری می‌داشتیم. حالا هم دیر نشده؛ قطعاً بعد از خواندن این کتاب، چه ما، چه شما خواننده ارجمند، بهتر و بیشتر از گذشته برای درآمدزایی از نوآوری تلاش خواهیم کرد.

نیما نامداری

معاون توسعه و نوآوری شرکت تجارت الکترونیکی ارتباط فردا

[یادداشت ناشر]

«ظاهر نوآوری و مدیریت مالی دو جزیره جدا از هم هستند!» گزاره‌ای که این کتاب تاکید می‌کند که اشتباه است. کسانی که در زمینه نوآوری فعالیت می‌کنند و آنهایی که در زمینه مدیریت مالی دستی بر آتش دارند تا امروز از دو قبیله متفاوت بودند؛ منتها کسب و کارهایی در دنیا بودند که پیوند درستی بین افراد این دو قبیله فراهم کردند و پاداش خود را هم گرفتند. نوآوری چیزی نیست که پشت درهای بسته انجام شود و نقش مدیریت مالی هم دفترداری و ثبت حساب‌ها نیست.

سواد مالی یکی از مهم‌ترین خلاءهای مدیران کسب و کارهای گوناگون است و این کتاب رویکردی انقلابی دارد. این کتاب تمام تصورات مادر باره نوآوری را شخم می‌زند و به ما یادآوری می‌کند که نوآوری و مدیریت مالی حتما باید هماهنگ باشند. خلق درآمد از نوآوری بیش از آن که فعالیتی تصادفی و کاتوره‌ای باشد فعالیتی منظم و سیستماتیک است. این کتاب صرفاً در سطح تغییر مدل ذهنی نیست و با ارائه راه‌حل‌های عملی راه را برای کسانی که می‌خواهند از نوآوری پول در بیاورند باز می‌کند.

امیدواریم راهی که در راه پرداخت باهدف افزایش سواد مالی مدیران و مردم شروع کرده‌ایم در آینده نزدیک به نتایج خوبی برسد. این کتاب یکی از اولین تلاش‌های ما در این راه است.

رضاقربانی

رئیس هیات‌مدیره موسسه تراکنش

[یادداشت مترجم]

امروزه همه شرکت‌ها سعی می‌کنند خلاق و نوآور باشند؛ زمان و هزینه زیادی برای رسیدن به این هدف و ساخت محصولات جدید و نوآورانه صرف می‌کنند و سپس تلاش بیشتری می‌کنند تا این محصول‌های جدید را به درآمد برسانند. با این حال بیش از دو سوم این نوآوری‌ها به اهداف مالی خود نمی‌رسند و شکست می‌خورند. شرکت‌ها پذیرفته‌اند که نرخ شکست بالا و از دست رفتن منابع بسیار ریسک‌کسب‌وکار است و باید این ریسک را بپذیرند.

کتاب «درآمدزایی از نوآوری» معتقد است که این طرز فکر نادرست است. نویسنده این کتاب معتقد است برای افزایش شانس موفقیت کسب‌وکارهای نوپا و نوآوری‌های جدید باید قبل از طراحی محصول به خواسته‌ها و نیازهای مشتری‌ها فکر کنید و به این بیندیشید که مشتری برای چه محصولی هزینه پرداخت می‌کند. به این صورت دیگر نیاز نیست رویای درآمدزایی از محصول یا خدمات‌تان را در سر بپروانید، بلکه مطمئن هستید که نوآوری شما به درآمدزایی می‌رسد. بنابراین اگر به دنبال شروع کسب‌وکاری نوآورانه و خلاق هستید، این کتاب می‌تواند گره‌گشای مشکل‌های پیش روی شما باشد.

به جرات می‌توان گفت کتاب درآمدزایی از نوآوری یکی از جذاب‌ترین و کاربردی‌ترین کتاب‌هایی است که تا کنون در مجموعه آقای مترجم ترجمه شده است. تیم آقای مترجم از

سال ۱۳۹۳ فعالیت خود را شروع کرده است. هدف اصلی ما ترجمه با کیفیت محتواهای مفید انگلیسی بوده است تا بتوانیم در حد خود به غنی تر شدن فرهنگ و زبان فارسی کمک کنیم. در مدت فعالیت خود توانسته ایم بیش از ۶۰ عنوان کتاب ارزشمند در زمینه های فناوری، مدیریت، کسب و کار، کارآفرینی، روان شناسی و... ترجمه کنیم.

برخی از کتاب های ترجمه شده در این مجموعه را می توانید از طریق لینک زیر مشاهده

کنید: <https://mrmotarjem.ir/library>

در کنار این کتاب ها، سعی کرده ایم محتوای وب فارسی را غنی تر کنیم. در این راستا محتوای بیش از ۵۰ وبسایت فارسی زبان توسط تیم ما تامین شده است. ناگفته نماند که آثار ترجمه شده توسط مجموعه آقای مترجم که برای همیشه به جای خواهد ماند، مدیون تلاش همه اعضای این مجموعه به ویژه مترجمان این مجموعه است. این کتاب اولین همکاری ما با مجموعه راه پرداخت بوده که از جمله افتخارات ما محسوب می شود. امیدواریم بتوانیم با سایر سازمان ها، موسسه ها و وبسایت ها نیز در زمینه ترجمه و تولید محتوا همکاری های ارزشمندی شکل دهیم و هر روز بیشتر از گذشته به غنی تر شدن زبانمان کمک کنیم.

نگین بازرگان

هم بنیان گذار استارت آپ آقای مترجم

پیش‌گفتار

نوآوری کسب و کار خانوادگی من است. پدر بزرگم برق کاری ماهر، تعمیرکار و سازنده خبره ابزارهای ماشینی و مخترعی بود که مدل جدیدی از زنگ خطر آتش سوزی را اختراع کرد. پدرم فیزیکدانی است که شبانه روز در ساختمان بزرگ تحقیق و توسعه آزمایشگاه‌های بل^۱ در منطقه موری هیل^۲ ایالت نیوجرسی^۳ کار می‌کرد؛ همان ساختمانی که اکنون عکس پدرم در ورودی اش نصب شده است. در دوران کودکی و نوجوانی اغلب با خودم فکر می‌کردم که چرا این دانشمندان و باهوش‌ترین افرادی که می‌شناختم، در محلی کار می‌کنند که بیشتر شبیه دخمه‌ای بدبوست. چرا ثروتمند و قدرتمند نیستند؟ البته شاید پاسخ این باشد که پول و موفقیت اهداف آنها نبوده یا شاید بیشتر مصداق این ضرب‌المثل باشند که «شطرنج باز ماهر در زندگی موفق نیست»، ولی اجازه بدهید این پرسش را به شکل دیگری مطرح کنم: «چرا همه نوآوری‌ها به محصولات موفق تبدیل نمی‌شوند؟ چرا تعداد زیادی از آنها شکست می‌خورند؟»

پاسخ این پرسش‌ها را در این کتاب پیدا می‌کنید.

روش اغلب شرکت‌ها برای تبدیل ایده‌ها به محصولات و خدمات را در نظر بگیرید. کارشان را با تحلیل مجموعه بزرگی از هزینه‌ها شامل هزینه‌های کارمندان، مواد، دستگاه‌ها، فناوری‌های مورد نیاز، پشتیبانی زیرساخت و غیره شروع می‌کنند. این هزینه‌ها را از درآمد پیش‌بینی شده کم می‌کنند و این‌گونه به سود مورد انتظار می‌رسند. در حقیقت شرکت بر اساس این ارقام روی محصول سرمایه‌گذاری می‌کند.

صبر کنید، درآمد پیش‌بینی شده از کجا به دست آمد؟ مبنای محاسبه این درآمد داده‌های مفصلی نیستند که با موشکافی زیاد جمع‌آوری شده باشند. این ارقام چیزی بیشتر از برآوردی علمی نیستند. تفاوت زیادی بین دقتی که برای محاسبه هزینه‌ها صرف می‌شود و دقتی که برای محاسبه درآمد صرف می‌شود، وجود دارد. وقتی در نظر بگیرید که این دو عنصر (درآمد و هزینه) در برآورد امکان موفقیت به یک اندازه مهم هستند، می‌بینید که چه بی‌دقتی زیادی شده است.

البته شرایط از این هم بدتر است. به غیر از چند مورد استثنایی، شرکت‌ها بررسی نمی‌کنند که کدام قابلیت‌ها برای مشتری و کدام قابلیت‌ها فقط برای خودشان مهم هستند. نمی‌دانند مشتری فقط یک نوع محصول می‌خواهد یا می‌خواهد انتخاب‌های زیادی داشته باشد. نمی‌دانند که اگر مشتری

1. Bell Laboratories
2. Murray Hill
3. New Jersey

حاضر به خرید محصول باشد، می‌خواهد یک بار پرداخت کند یا از مدل اشتراکی استفاده کند. این شرایط برای نوآوران منصفانه نیست. تیم نوآوری باید بداند که آیا تا دیر وقت روی ایده‌ای کار می‌کند که به جایی نخواهد رسید. وقتی تغییری در ایده می‌تواند جذابیت آن را به طرز چشم‌گیری افزایش دهد (که اغلب همین‌طور است)، تیم نوآوری باید این موضوع را بداند، اما آگاهی از چنین مسأله‌ای نیازمند دانشی است که شرکت‌ها ندارند.

این کتاب به مدیران عامل، تیم‌های مدیریت ارشد و مدیران واحد تحقیق و توسعه برنامه‌ای ارائه می‌کند که امتحانش را پس داده است. این برنامه به آنها کمک می‌کند تا بتوانند کنترل شرایط را در دست بگیرند. همچنین بر مبنای کاری تدوین شده که «سایمون کوچر اند پارتنرز»^۱ برای صدها کسب‌وکار از جمله کسب‌وکار من انجام داده است. طرح سرراستی است، اما به هیچ‌وجه ساده نیست. بخش زیادی از آن با عقاید رایج در تضاد است. خبری از «سریع باشید و اشتباه کنید» نیست؛ بلکه بیشتر با «پیش از شروع هر پروژه‌ای خوب دقت کنید» سروکار دارید.

شاید نگاه من کمی تعصب‌آمیز باشد، اما این کتاب شبیه نامه‌ای عاشقانه برای مخترعان است؛ در جاهایی عشقی از نوع سختگیری، اما در هر صورت عشق است. دانشمندان آزمایشگاه‌های بل، آن دوراندیشانی که از گاراژهای خانه‌شان کار را شروع می‌کنند، اعضای تیم‌های تحقیق و توسعه سراسر دنیا و... همه هدفی مشابه دارند؛ می‌خواهند ایده‌هایشان عملی شوند، نه اینکه در قفسه‌ای خاک بخورند و فراموش شوند.

این کتاب مرام‌نامه‌ای برای مدیران ارشد شرکت‌هاست. کتاب دیگری نمی‌شناسم که تا این اندازه به روشنی نشان دهد که این روش بهترین روش برای اطمینان از موفقیت ایده‌های جدید است یا به این وضوح توضیح دهد که چرا در حال هدر دادن میلیارد دلار هستیم. کتاب «درآمدزایی از نوآوری» بر خلاف عنوانش فقط درباره پول نیست؛ بلکه همان‌طور که نویسنده می‌گوید، درباره حرکت از «امیدواری» به سمت «آگاهی» است، درباره تحت‌اختیار گرفتن آینده شرکت‌تان است.

ادی هارتمن^۲

هم‌بنیان‌گذار و مدیر ارشد محصول شرکت لیگال‌زوم^۳

ژانویه ۲۰۱۶

-
1. Simon-Kucher & Partners
 2. Eddie Hartman
 3. LegalZoom

بخش اول

مساله درآمدزایی از نوآوری



فصل اول

چگونه افراد نوآور میلیاردها دلار

سود را از دست می دهند

داستان دو خودرو

بیباید با داستانی درباره دو خودرو و شروع کنیم که شرکت های خودرو سازی شناخته شده و ریشه داری به بازار عرضه کردند. عرضه یک خودرو بسیار موفق بود، اما عرضه دیگری بسیار ناموفق بود.

اولین خودروی داستان ما را «پورشه» عرضه کرده که در صنعت خودرو سازی چند تریلیون دلاری جهان، نقش آفرین نسبتاً کوچکی است و با ماشین های اسپرت ۹۱۱ شناخته می شود که حداکثر سرعتی در حدود ۲۰۰ مایل بر ساعت دارند.

در اوایل دهه ۱۹۹۰ پورشه با سرعتی زیاد، البته احتمالاً کمتر از ۲۰۰ مایل بر ساعت، در حال سقوط به پرتگاه اقتصادی بود؛ فروش سالانه به یک سوم فروش در دهه ۱۹۸۰ رسیده بود و فرایندهای تولید شرکت کم بازده و معیوب بودند. «وندلین ویدکینگ»^۱، مدیرعامل جدید شرکت که با ۴۱ سال سن، جوان ترین فرد نسل جدید مدیران ارشد صنعت خودرو سازی آلمان بود، تصمیم گرفت روش های تولید و بهبود کیفیت سبک ژاپنی را در پورشه عملی کند که در نتیجه این اقدام هزینه ها کمتر و فروش بیشتر شد و شرکت توانست از فاجعه جلوگیری کند.

مدیرعامل جدید با این اقدام برای پورشه زمان خرید. می دانست که شرکت باید دچار تغییری بنیادین شود که متمایز و تازه باشد. مانند اغلب شرکت ها سرانجام باید نوآوری می کردند یا ریسک از دست دادن همه چیز را به جان می خریدند. پورشه نیاز به خودرویی جدید داشت.

این شرکت در نیمه دوم دهه ۱۹۹۰ شروع به برنامه ریزی برای تولید اتومبیلی کرد که با بازار محدود^۲ خودروهای اسپرت که ۵۰ سال با موفقیت روی آن متمرکز بود، فاصله زیادی داشت. پورشه تصمیم گرفته بود یک خودروی شاسی بلند بسازد؛ خودرویی خانوادگی که یادآور پرچم های شطرنجی مسابقات اتومبیل رانی نباشد؛ بلکه برای پدر و مادرهای طبقه متوسطی ساخته شده باشد که فرزندان شان را به کلاس های ورزشی می برند و پشت فرمان با غصه به جوانی از دست رفته شان فکر می کنند.

پورشه نام «کاین» را برای این خودروی جدید انتخاب کرد.

خودروی شاسی بلند محصول پورشه؟ منطقی به نظر نمی رسید. برند پورشه با سرعت و قدرت،

1. Wendelin Wiedeking

2. Nich

جسارت و مهندسی شناخته می شد و به پر کردن ماشین خانوادگی با خواربار و بردن امیلی، مایک و دوستان کوچک شان به مسابقه روز شنبه ربطی نداشت. اصلاً پورشه چیزی از خودروهای شاسی بلند می دانست؟ تاکنون که چنین خودرویی نساخته بود.

با این حال پورشه با آمادگی کامل به این کارزار وارد شده بود. به خصوص اینکه محصول (خودروی کاین) را با محوریت قیمت طراحی کرده و ساخته بود.

اغلب افراد وقتی کلمه «قیمت» را می شنوند، به یک عدد فکر می کنند. آن عدد قیمت فروش است، اما وقتی ما از عبارت قیمت استفاده می کنیم، منظورمان مفهومی اساسی تر است. می خواهیم ارزش ادراک شده مشتری از نوآوری را درک کنیم و اینکه مشتری برای آن ارزش حاضر است چه مبلغی بپردازد و چقدر تقاضا برای آن وجود خواهد داشت. از این لحاظ، قیمت، هم شاخصی برای آن چیزی است که مشتریان ارزشمند می دانند و هم معیاری است برای آنکه مشتریان برای آن ارزش حاضرند چه مبلغی بپردازند.

پورشه همه این مسائل را هنگام تصمیم گیری برای خلق کاین درک کرده بود. مدیران ارشد پورشه می دانستند ایده ای جسورانه و حتی شاید انقلابی دارند. در ضمن می دانستند تولید این ماشین ریسک فوق العاده زیادی به همراه دارد. به تیم توسعه محصول توصیه کرده بودند که با دقت بررسی کنند و ببینند مشتری از یک شاسی بلند محصول پورشه چه توقعی دارد و مهم تر از همه درازای آن حاضر است چقدر بپردازد. پیام شان شفاف بود؛ اگر مشتری حاضر نباشد به میزانی هزینه کند که برای تضمین موفقیت لازم است، پورشه از تولید کاین دست خواهد کشید.

خیلی قبل تر از آنکه اولین خودروی مفهومی از مرکز گروه مهندسی^۱ در وایسساخ^۲ خارج شود، تیم توسعه محصول مجموعه نظرسنجی های گسترده ای را با مشتریان بالقوه ترتیب دادند تا میزان پذیرش شاسی بلند پورشه را برآورد کرده و قیمت ها را برای پیدا کردن دامنه قیمت پذیرفتنی ارزیابی کنند. مشتریان برای این خودرو مشتاق بودند و این مساله رضایت مدیران را فراهم کرد. تحلیل ها نشان می دادند که مشتریان حاضرند برای شاسی بلند پورشه بیشتر از خودروهای مشابه خودروسازان دیگر هزینه کنند. بنابراین پتانسیل تبدیل شدن کاین به خودرویی پرفروش وجود داشت.

1. Engineering Group

2. Weissach

این نتایج به این معنی بود که پورشه می‌تواند روی تولید خودروی شاسی بلند سرمایه‌گذاری کند، اما این شرکت دقیقاً چه خودرویی باید تولید می‌کرد؟ پورشه نمی‌خواست با ریسک بیجا خودرویی با طراحی افراطی تولید کند. همه قابلیت‌ها باید امتحان‌شان را پیش مشتریان پس می‌دادند.

مشتریان هدف حاضر بودند هزینه سطح بالا (و در این طبقه از خودروها، نامشخصی) از اسپرت بودن را بپردازند. آنها علاقه داشتند که (با وجود اندازه شاسی بلندها) این خودروها موتور قدرتمند و عملکرد فزاینده‌ای مشابه خودروهای اسپرت داشته باشند. در این میان جعبه‌دنده معروف شش‌دنده‌ای پورشه در بین خواسته‌های مشتریان نبود؛ در نتیجه حذف شد، اما پیشنهادهای مشتریان مهندسان پورشه را متقاعد کرد که جالیوانی‌های بزرگی را در ماشین تعبیه کنند؛ قابلیت‌هایی که قبلاً در خودروهای پورشه وجود نداشت. در همه موارد تیم توسعه محصول قابلیت‌هایی را که برای مشتری ارزشمند نبود، حذف می‌کردند (حتی اگر مهندسان آنها را بسیار دوست داشتند) و با قابلیت‌هایی جایگزین می‌کردند که مشتری حاضر بود برایشان هزینه کند.

شاهکار پورشه این بود که بسیار قبل‌تر از آنکه فرایند توسعه محصول شاسی بلند به مراحل اصلی‌تر برسد، به درآمدزایی فکر کرده بود و بعد خودرو را با ارزش و قابلیت‌هایی که مشتریان بیش از همه می‌خواستند و بر مبنای قیمتی منطقی طراحی کرد. نتیجه هماهنگی سازمانی کامل بود؛ پورشه می‌دانست کاین موفق خواهد شد و به همین دلیل با اطمینان خاطر روی آن سرمایه‌گذاری کرد.

با گذشت زمان کاین پورشه را قادر ساخت تا بیشترین سود به ازای یک خودرو را در تمام صنعت خودرو سازی به دست آورد. ۱۰ سال پس از ورود کاین به بازار در سال ۲۰۰۳، پورشه سالانه ۱۰۰ هزار خودروی کاین می‌فروخت که تقریباً پنج برابر فروش سال اول تولید بود. در حال حاضر تقریباً نیمی از مجموع سود این شرکت از فروش کاین به دست می‌آید، در حالی که سهم مدل ریشه‌دار ۹۱۱ از سود شرکت یک سوم است. علاوه بر این، کاین باعث شد پورشه بتواند بدهی فلج‌کننده خود را تسویه کند و منابع مالی‌اش را افزایش دهد. کاین از هر لحاظ موفقیتی عظیم بود.

چرا پورشه موفق شد؟ اگرچه تجربه رانندگی با کاین دلپذیر است، اما برتری مهندسی شرکت دلیل این موفقیت نبود. پیشرفت بزرگ فناوریانه‌ای هم در کار نبود که پورشه را قادر ساخته باشد ماشین‌های شاسی بلند را بهره‌ورتر تولید کند یا مصرف‌کننده را هیجان‌زده کند. پورشه با طراحی

محصول با محوریت قیمت موفق شد؛ این کاری است که شرکت‌های باهوش انجام می‌دهند. حال به سراغ دومین خودروی داستان مان می‌رویم. این خودرو فیات کرایسلر تولید می‌کند؛ شرکتی که شش برابر پورشه درآمد دارد. این خودرو ساز بزرگ در سال ۲۰۰۹ کار تولید خودرویی جدید و متفاوت؛ بازآفرینی مدل کلاسیک «دوج دارت»^۱ دهه ۱۹۷۰ را شروع کرد.

دوج دارت جدید برای فیات کرایسلر محصولی حیاتی در بخشی حیاتی از بازار، یعنی بخش خودروهای کامپکت بود. فیات کرایسلر برای رقابت پذیر کردن شرکت در این طبقه بندی که سال‌ها برای موفقیت در آن با چالش روبرو بود، به شدت به مدل دارت احتیاج داشت. از هر شش خودرویی که در آمریکا به فروش می‌رسد، یک خودرو کامپکت است. «سرجیو مارکیونه»^۲، مدیر عامل وقت فیات کرایسلر در مصاحبه‌ای با برنامه «۶۰ دقیقه» در مارس ۲۰۱۲ گفته بود، هر خودرو ساز بزرگی باید در بازار کامپکت موفق شود و هر خودرو سازی که نتواند در این بخش موفق شود، «محکوم به شکست» است.

مارکیونه در داخل شرکت با صراحت به اهمیت دارت اشاره کرده بود و به کارمندان شرکت گفته بود این خودرو چقدر مهم است. در سال ۲۰۱۲ در بازدیدی از کارخانه این خودرو در شهر بلویدر ایالت ایلینویز^۳ به کارگران گفته بود: «آینده ما وابسته به موفقیت این خودرو است.» در عمل هم اهمیت این حرف‌ها را نشان داد و صدها میلیون دلار را به تبدیل کردن مدلی موفق از فیات (مدل آلفارو منو جولیتا) به یک خودروی دوج دارت اختصاص داد.

مارکیونه گفته بود: «این خودرو از آنهایی نیست که بتوانم در موردش اشتباه کنم.»

هر دو خودرو به یک اندازه در آینده شرکت‌هایشان تاثیرگذار بودند. با این حال رویکرد فیات کرایسلر در توسعه دارت به طور اساسی با رویکرد پورشه در مورد کاین متفاوت بود. فیات کرایسلر به جای آنکه ابتدا به مشتری توجه کند، به محصول توجه کرد.

همان‌طور که در تبلیغ ۹۰ ثانیه‌ای این خودرو نشان داده می‌شد، فرایند توسعه محصول فیات کرایسلر شامل طراحی، ساخت، تجدیدنظر و بازطراحی، ساخت و... می‌شد تا زمانی که تیم مهندسی بدون دخالت دیگران به این نتیجه می‌رسید که خودرو برای تولید نهایی آماده است. در واقع در تبلیغ با افتخار اعلام می‌شد که شرکت «مدیران بخش مالی را از فرایند توسعه کنار گذاشته

1. Dodge Dart
2. Sergio Marchionne
3. Belvidere, Illinois

است». قرار نبود پول مساله تعیین کننده ای باشد؛ بنابراین شرکت آن قدر نمونه اولیه می ساخت تا به هدف برسد. تیم مدیران ارشد نیز فقط در کار طراحی دارت دخالت می کنند. در تبلیغ گفته می شد، این خودرویی نقص ساخته خواهد شد. البته «بی نقص» رانه مشتری؛ بلکه فیات کرایسلر تعریف می کرد.

بعد قیمتی برای این خودرو تعیین شد و دوج آن را به مشتریان برای فروش عرضه کرد. عملکرد خودرو در بازار فاجعه بود. در سال ۲۰۱۲ که دارت عرضه شد، حدود ۲۵ هزار واحد از آن به فروش رسید؛ یعنی یک چهارم پیش بینی تحلیلگران بازار ورقمی که باعث شد وبسایت مارکت وچ^۱ متعلق به داو جونز^۲، آن را به عنوان دومین محصول ناموفق بزرگ در آن سال انتخاب کند. نرم افزار پریراد نقشه آیفون شرکت اپل در جایگاه اول قرار گرفته بود. بله درست است، دارت در حد «اپل مد بود».

از آن زمان تاکنون دارت موفق نشده است خریداران خودروهایی کامپکت را از دور هبر این بخش، یعنی توپوتا کرولا و هوندا سیویک یا حتی از شورولت کروز و فورد فوکوس به سمت خود جذب کند. تا انتهای سال ۲۰۱۴، فروش آن قدر ناامیدکننده بود که شرکت مجبور شد به طور موقت برخی کارکنان کارخانه بلودیر را اخراج کند. جالب بود، همان کارکنانی اخراج می شدند که دو سال پیش سخنان مارکیونه را شنیده بودند که گفته بود دارت تنها ماشینی است که هرگز نباید در مورد آن اشتباه کنیم. فروش دارت در ۹ ماه اول سال ۲۰۱۵ تنها یک هفتم مجموع فروش دو شرکت پیشگام بخش کامپکت بود.

فیات کرایسلر نباید در مورد دارت اشتباه می کرد، اما اشتباه کرد. دلیل موفقیت پورشه با کاین و شکست فیات کرایسلر با دارت، با دلیل موفقیت یا شکست نوآوری های محصول در بسیاری از شرکت ها و در بسیاری از صنایع طی ۳۰ سال گذشته یکسان است؛ پورشه هنگام توسعه کاین نیازها، ارزش، تمایل به پرداخت مشتری و قیمت گذاری را در اولویت اول قرار داد، اما فیات این موارد را در اولویت آخر قرار داد.

این داستان بیش از آنکه درباره دو ماشین باشد، درباره دو طرز فکر متفاوت برای ارائه آن ماشین ها و این مساله است که چرا یک روش منتهی به محصول موفق می شود که به شرکت کمک کرد در مسیر

1. MarketWatch
2. Dow Jones

رشد سریع قرار بگیرد، اما روش دیگر منتهی به محصول ناموفقی شد که اخراج کارکنان را در پی داشت.

پورشه خودروی جدیدش را با محوریت قیمت (آنچه برای مشتری ارزشمند بود و تمایل داشت بخرد) طراحی کرد، اما فیات این کار را نکرد.

این داستان چکیده‌ای از درونمایه اصلی این کتاب است: چگونه شرکت‌هایی که محصول بدیعی را به دنیا ارائه می‌کنند، می‌توانند از علم درآمدزایی از نوآوری استفاده کنند، شانس موفقیت محصول جدیدشان را افزایش دهند و نتایج شگفت‌انگیزی به دست آورند. احتمال شکست نوآوری‌های موفق همیشه بالاست، اما در ادامه این کتاب یاد می‌گیرید که تمرکز بر درآمدزایی از نوآوری چگونه می‌تواند شانس موفقیت مالی شما را به شدت افزایش دهد.

متأسفانه در همه صنایع بیشتر محصولات جدید به فرجام دارت دچار می‌شوند و محصولات بسیار کمتری به موفقیتی در حد کاین می‌رسند. همواره شاهد این مساله هستیم، اما همه شرکت‌ها این فرصت را دارند که محصولی مانند کاین تولید کنند و ریسک تولید محصولی مانند دارت را کاهش دهند. برای رسیدن به این هدف باید خیلی قبل‌تر از تولید محصول جدید، بازار آن را با دقت بررسی کرد و پیش از آغاز مسیر طولانی تبدیل نوآوری به محصول مطمئن شد که بازار حاضر است هزینه آن محصول را پردازد.

چرا بیشتر محصولات جدید شکست می‌خورند؟

هر سال افراد بیشتری در موقعیت پورشه قرار می‌گیرند. موفقیت با ارائه محصولات جدید به بازار و گسترش نفوذ تعریف می‌شود. سرعت تغییر در سطح جهان رو به افزایش است. امروزه برای بسیاری از ما مهم‌ترین مساله در نوآوری دیگر فقط مسائلی مثل اولویت‌بندی و سرمایه‌گذاری نیست؛ بلکه نوآوری رابطه تنگاتنگی با بقا دارد.

با وجود این میزان شکست نوآوری‌هایی اندازه‌زیاد است. تقریباً از هر چهار محصول و خدمت جدید، سه مورد به اهداف تعیین شده برای درآمدزایی و سودآوری نمی‌رسند؛ بسیاری از آنها کاملاً نابود می‌شوند و برخی شرکت‌هایشان را هم با خودشان نابود می‌کنند.

هیچ‌لژیومی ندارد که این شرایط حاکم باشد.

این کتاب به همین مساله می‌پردازد. به مدت ۳۰ سال به شرکت‌ها کمک کرده‌ایم برای نوآوری

موفق استراتژی تدوین کنند، از جمله در مورد پورشه کاین که پیش از این تشریح کردیم. در طول این دوران، الگوهای شکستی را آشکار کرده ایم که باعث ناکامی بسیاری از نوآوری‌ها می‌شوند. مهم‌تر از آن، چارچوبی تدوین کرده ایم و با تجربه و آزمایش آن را به اثبات رسانده ایم که به شرکت‌های نوآور که دامنه وسیعی از استارت‌آپ‌ها تا برندهای جهانی را در بر می‌گیرد، کمک کرده است تا به اهدافشان برسند یا حتی از آن فراتر بروند.

محصولات جدید به دلایل متعددی شکست می‌خورند، اما ریشه همه مصیبت‌های نوآوری (آنچه ایلان ماسک، کارآفرین میلیاردی مجموعه «اصول اولیه» می‌خواند) این است که نتوانیم محور اصلی طراحی محصول را تمایل مشتری به پرداخت برای محصول جدید قرار دهیم. اغلب شرکت‌ها تصمیم‌گیری در مورد بازاریابی و قیمت‌گذاری را به انتهای کار و پس از توسعه محصول جدید موکول می‌کنند. مسیر طولانی و پرهزینه توسعه محصول را با این امید آغاز می‌کنند که از نوآوری‌شان درآمد کسب کنند، در حالی که نمی‌دانند این اتفاق می‌افتد یا خیر.

قیمت معنایی گسترده‌تر از تنها یک رقم دارد؛ در واقع شاخصی برای آنچه مشتری می‌خواهد و میزان علاقه‌اش به آن است. به تنهایی مهم‌ترین عامل در تشخیص درآمدزا بودن یا نبودن محصول است، اما با این حال تازه در لحظه آخر و پس از توسعه محصول به آن توجه می‌شود. آن قدر دیر به آن توجه می‌شود که شرکت‌ها بسیاری از اوقات با ما تماس می‌گیرند و می‌گویند: «محصولی ساخته ایم، ای وای! حالا به کمک‌تان برای قیمت‌گذاری آن نیاز داریم.»

به‌طور خلاصه، روش توسعه محصول این شرکت‌ها به شرح زیر است: اول محصول را طراحی، بعد تولید، بعد بازاریابی و در آخر قیمت‌گذاری می‌کنند. به شما می‌آموزیم که ترتیب این فرایندها را به کلی تغییر دهید؛ اول بازاریابی و قیمت‌گذاری کنید، بعد طراحی کنید و بعد محصول را بسازید. به عبارت دیگر، محصول را با محوریت قیمت طراحی کنید.

به آخرین طرح توجیهی فکر کنید که شما یا همکاران‌تان برای محصولی جدید نوشتید. چگونه به قیمت رسیدید؟ آیا محصول‌تان را با دیگر محصولات بازار مقایسه کردید یا واقعا از مشتریان پرسیدید چقدر حاضرند برای آن بپردازند؟ آیا از قبل می‌دانستید که اگر برای مثال قیمت را ۲۰ درصد افزایش دهید، چه اتفاقی می‌افتد؟ یعنی آیا می‌دانستید این افزایش قیمت چه اثری روی تقاضا و در نتیجه حجم فروش می‌گذارد؟

اگر شما هم مانند هزاران شرکتی باشید که در طول این سال‌ها با آنها کار کرده ایم، احتمالا

نمی‌دانستید. همه این شرکت‌ها مدعی هستند طرح توجیهی بی‌چون و چرای بی‌مدیران ارشد ارائه کرده‌اند که تضمین‌کننده فروش محصول جدیدشان است، ولی فقط در تقریباً پنج درصد از این طرح‌های توجیهی می‌توان اطلاعاتی در این مورد پیدا کرد که مشتری حاضر است چقدر برای محصول هزینه کند. این یعنی پیش‌بینی‌های درآمدشان در بهترین حالت بر پایه حدس و گمان است. طرح توجیهی سطحی از اطمینان خاطر را در آنها ایجاد می‌کند که نباید داشته باشند؛ چراکه این اطمینان خاطر، آنها را به سوی شکست هدایت می‌کند.

موفق‌ترین نوآوران محصولی که می‌شناسیم، کارشان را با تشخیص این مساله شروع می‌کنند که چه چیزی برای مشتریان ارزشمند است و حاضرند چه مقدار برای آن هزینه کنند و بعد محصولات را با محوریت این ورودی‌ها طراحی می‌کنند و استراتژی درآمذزایی شفافی دارند که کاملاً از آن پیروی می‌کنند. لینکدین پیش از راه‌اندازی خدمات راه‌حل‌های استعدادش برای گزینش گره‌های شغلی که اکنون سهم عمده‌ای در درآمذزایی و سودآوری این شبکه اجتماعی دارد، همین کار را انجام داد. پورشه نیز در مورد کابین همین کار را انجام داد، فیات کرایسلر نیز در انجام این کار در مورد دارت ناموفق بود. شرکت دارویی بین‌المللی بزرگی نیز از ابتدای قرن جدید همین کار را در مورد محصولات جدیدش انجام داده که به آن کمک کرده در ۲۰ سال گذشته رشدی فوق‌العاده داشته باشد. شرکت تولید الماس مصنوعی سواروسکی^۱ در توسعه پیشنهادهای جدید برای مصرف‌کننده‌ها و شرکت‌هایی که کریستال‌هایش را در محصولاتشان جاگذاری می‌کنند، همین کار را با موفقیت مالی برجسته انجام داده است. درگر^۲، تولیدکننده تجهیزات اکتشاف گاز در تولید محصول جدید پرفروشی که از معدن‌چی‌ها و دیگر کارگران زیرزمینی در برابر نشت گاز محافظت می‌کند، محصولی که فروش آن ۲۵۰ درصد بیشتر از پیش‌بینی بوده است، نیز همین کار را انجام داد. یک شرکت نرم‌افزاری شش‌ساله نیز خدمتی به نام اپتیمایزلی^۳ ساخته که به شرکت‌ها کمک می‌کند قابلیت‌های وب‌سایت‌شان را بهبود بخشند تا پیشنهادهایشان را بفروشند؛ نرم‌افزاری که هزاران مشتری از آن استفاده کرده‌اند. این شرکت نیز در ساختن این نرم‌افزار همین کار را انجام داد. او بر نیز در متحول کردن دنیای حمل‌ونقل عمومی همین کار را انجام داد که ارزش‌گذری‌اش در پایان سال ۲۰۱۵ به ۶۰ میلیارد دلار رسید. در فصل سیزدهم در مورد لینکدین، پورشه،

1. Swarovski
2. Dräger
3. Optimizely

سواروفسکی، درگر، اپتیمایزلی، اوبر و شرکت دارویی نوآوری که از طراحی و توسعه محصول با محوریت قیمت، سود برده‌اند، بیشتر صحبت خواهیم کرد.

نوآوران محصول آینده‌نگر و بسیار موفق از این مدل استفاده می‌کنند. در این کتاب اصول درآمدزایی این گونه شرکت‌ها از نوآوری را با جزئیات بررسی می‌کنیم.

نوآوری موفق بیشتر از همیشه اهمیت دارد

موفقیت در نوآوری محصول همیشه دشوار بوده و اکنون نیز هست. سایمون کوچرانند پارترز^۱ هر دو سال یک بار بزرگ‌ترین بررسی آماری دنیا در مورد وضعیت قیمت‌گذاری را انجام می‌دهند. در گزارش سال ۲۰۱۴ از مدیران ارشد ۱۶۱۵ شرکت در سراسر ایالات متحده، ژاپن، آلمان و ۳۷ کشور دیگر نظرسنجی کردیم. در این بررسی آماری تمرکز اصلی ما سنجش میزان موفقیت شرکت‌های صنایع و مناطق مختلف در درآمدزایی از نوآوری‌هایشان بود. این نتایج ناامیدکننده در مجله هاروارد بیزینس ریویو منتشر شد: ۷۲ درصد از محصولات جدیدی که در پنج سال گذشته عرضه شدند، در رسیدن به هدف درآمدزایی و سودآوری خود، به طور کامل ناموفق بودند. این درصد در استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای بزرگ همه صنایع این نظرسنجی یکسان بود.

در طول دهه گذشته مطالعه‌های بی‌شمار دیگری نشان داده‌اند که احتمال توسعه نوآوری موفق حتی از احتمال برنده شدن در شیر یا خط هم کمتر است. برای مثال:

به گفته انجمن توسعه و مدیریت محصول^۲، ۶۵ درصد از محصولات جدید شکست می‌خورند. پژوهشگران دانشگاه تگزاس در آستین^۳ می‌گویند، این میزان شکست، سالانه ۲۶۰ میلیارد دلار به شرکت‌های آمریکایی ضرر می‌زند.

مطالعه دانشکده کسب‌وکار هاروارد^۴ روی دو هزار شرکت بین سال‌های ۲۰۰۴ و ۲۰۱۰ نشان داد که ۷۵ درصد از استارت‌آپ‌های تامین مالی شده با سرمایه‌های خطرپذیر ناموفق بودند.

این ارقام نشان می‌دهند که روش شرکت‌ها برای ارائه ایده‌های جدید به بازار ایراد بسیار بزرگی دارد. هیچ‌کس در برابر این مشکل مصون نیست. خیلی دردناک است، ولی باید بدانیم شانس

1. Simon-Kucher & Partners
 2. Product Development and Management Association
 3. University of Texas at Austin
 4. Harvard Business School

موفقیت برای همه ما کم است.

با این حال، هیچ وقت موفقیت در نوآوری به اندازه امروز اهمیت نداشته است. در مطالعه سال ۲۰۱۴ سایمون کوچر اند پارتنرز، ۸۳ درصد از شرکت ها گزارش دادند که با فشار روزافزون برای قیمت گذاری پایین تر مواجه هستند. اغلب شرکت ها قصد داشتند با نوآوری (محصولات جدید، خدمات جدید و راه های جدید برای رشد) از این مخمصه خارج شوند، اما نوآوران به چهار دلیل راه چالش برانگیزی را پیش رو دارند:

۱. تحقیق و توسعه به روش مرسوم روز به روز گران تر می شود و هزینه ها به سرعت افزایش می یابند و نمی توان با افزایش قیمت اثرشان را خنثی کرد.

۲. امروزه شرکت های بسیار کوچک با سرمایه های بسیار کم منشاء نوآوری تحول آفرین هستند؛ چراکه می توانند چابک تر باشند و ریسک های بزرگ تری بکنند.

۳. همان طور که کاهش سهم ایالات متحده و اروپا و افزایش سهم چین و دیگر کشورهای آسیا از بودجه تحقیق و توسعه نشان می دهد، نوآوری محصول دیگر در انحصار دنیای غرب نیست. در واقع پیش بینی می شود که در سال ۲۰۲۰ بودجه تحقیق و توسعه چین از ایالات متحده پیشی بگیرد.

۴. تعداد نوآوری ها در حال افزایش است. نشانه ای کلیدی؛ درخواست های ثبت پتنت سالانه در سطح جهان از سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۳ جهش ۲/۵ برابری داشته و در سال ۲۰۱۴ پتنت های ثبت شده در سطح جهان به رقمی بی سابقه رسید.

این آمارها وحشتناک هستند، اما با توجه به نرخ ۷۲ درصدی شکست محصولات جدید می دانید که اگر در عرضه موفق نوآوری با مشکلاتی مواجه هستید، از این لحاظ تنها نیستید و این مساله می تواند کمی مایه تسکین شما شود.

خبر خوب؛ شکست در درآمدزایی از نوآوری فقط چهار حالت گوناگون دارد

این کتاب محصول درس هایی است که سایمون کوچر اند پارتنرز در طول ۳۰ سال گذشته و در حین تبدیل شدن به بزرگ ترین شرکت مشاوره قیمت گذاری و درآمدزایی جهان با بیش از ۹۰۰ کارمند در ۳۲ شعبه در سراسر جهان یاد گرفته است. بیش از ۱۰ هزار پروژه برای شرکت های

چندملیتی بزرگ، شرکت‌های متوسط و استارت‌آپ‌های صنایع مختلف در سطح جهان انجام داده‌ایم. مشاهده کرده‌ایم و می‌دانیم در نوآوری محصول چه کاری نتیجه‌بخش است و چه کاری نیست و چه کاری موفق می‌شود و چه کاری شکست می‌خورد.

الگوهای تکرار شونده شکست در درآمدزایی از محصول را شناسایی کرده‌ایم. هر چند ممکن است فکر کنید ایرادهای بسیار متنوعی می‌توانند به ناکامی محصولات در بازار منجر شوند، ولی ما به این نتیجه رسیده‌ایم که شکست در درآمدزایی فقط به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

۱. **محصول پر قابلیت:** پر کردن محصول با قابلیت‌های بیش از حد (گاهی حتی قابلیت‌هایی که مشتری نمی‌خواهد) به تولید محصولی منجر می‌شود که برای مشتری کاملاً خوشایند نیست و اغلب قیمتی بیش از حد انتظار دارد.

۲. **نوآوری مفت:** محصولی مناسب که به بازاری مناسب ارائه شده، اما آن قدر قیمت پایینی دارد که نمی‌تواند در حد پتانسیل خود درآمدزایی کند.

۳. **گنج پنهان:** محصولی با پتانسیل موفقیت بسیار زیاد که معمولاً به دلیل قرار گرفتن در خارج از محدوده فعالیت‌های اصلی کسب و کار، هیچ وقت به طور مناسب به بازار ارائه نمی‌شود.

۴. **مرده متحرک:** محصولی که مشتریان نمی‌خواهند، اما در هر صورت به بازار ارائه شده، شاید به این دلیل که پاسخی نادرست به خواسته‌ای درست یا پاسخ به درخواستی است که هیچ وقت وجود نداشته است.

این حقیقت که شکست در درآمدزایی از محصولات جدید فقط چهار حالت دارد، باید کمی خیال‌تان را راحت کند. تصور کنید می‌خواستید مساله‌ای با چند صد عامل را تحلیل کنید!

می‌توانید از شکست جلوگیری کنید، اما باید با قوانین متفاوتی بازی کنید

تجربه به ما این امکان را داد که افزون بر شناسایی این حالت‌های شکست در درآمدزایی، برای آنها چاره‌ای نیز بیندیشیم؛ یا حتی بهتر، به کلی از آنها جلوگیری کنیم. در این کتاب، این رازها را در ۹ قانون جدید برای موفقیت نوآوری خلاصه کرده‌ایم. این قانون‌ها با آموخته‌های اغلب مدیران ارشد در مورد توسعه محصول متفاوت هستند:

۱. در همان گام‌های اول فرایند توسعه محصول با مشتریان در مورد «تمایل به پرداخت» صحبت

کنید. اگر این کار را زود انجام ندهید، نمی‌توانید قابلیت‌هایی را که توسعه می‌دهید، اولویت‌بندی کنید و تازمانی که محصول به بازار عرضه نشود، نمی‌دانید مشتریان برای آن هزینه می‌کنند یا خیر.

۲. به‌زور سعی نکنید راه‌حلی مناسب همه ارائه کنید. چه بخواهید چه نخواهید، مشتریان شما متفاوت هستند؛ بنابراین بخش‌بندی مشتریان ضروری است، اما بخش‌بندی بر مبنای جمعیت‌شناسی (یعنی روش عمده شرکت‌ها برای گروه‌بندی مشتریان) گمراه‌کننده است. بخش‌ها را باید بر مبنای تفاوت در تمایل مشتریان به پرداخت برای محصول جدید ایجاد کنید.

۳. پیکر بندی و دسته‌بندی محصول بیش از آنکه مبحثی هنری باشد، علمی است. باید محصولات را با دقت ایجاد کرده و به مناسب‌ترین بخش مشتریان ارائه کنید.

۴. مدل قیمت‌گذاری و درآمدی مناسب را انتخاب کنید؛ چراکه اغلب نحوه دریافت مهم‌تر از مبلغ دریافتی است.

۵. استراتژی قیمت‌گذاری خود را تدوین کنید. برنامه‌ای بنویسید که چند گام جلوتر را پیش‌بینی کند و شما را قادر سازد تا منافع تان را در کوتاه‌مدت و بلندمدت به حداکثر برسانید.

۶. طرح توجیهی را با بهره‌گیری از داده‌های تمایل مشتری به پرداخت بنویسید و رابطه‌ای بین قیمت، ارزش، حجم و هزینه برقرار کنید. بدون انجام این کار، طرح توجیهی شما فقط حاوی مطالبی خواهد بود که دوست دارید بشنوید و احتمالاً با واقعیت‌های بازار فاصله زیادی خواهد داشت.

۷. ارزش محصول تان را واضح و متقاعدکننده به مشتری منتقل کنید، در غیر این صورت مشتریان حاضر نخواهند بود مبلغ را تمام و کمال بپردازند.

۸. جنبه‌های غیر منطقی مشتریان تان را درک کنید؛ چراکه فرقی نمی‌کند محصول تان را به کسب و کارهای دیگر یا مصرف‌کننده‌ها می‌فروشید، در هر حال مشتریان شما انسان هستند. باید تاثیر تمام ویژگی‌هایشان؛ از جمله احساسات‌شان را در تصمیم‌گیری برای خرید در نظر بگیرید.

۹. یکپارچگی قیمت‌گذاری را حفظ کنید. پیشنهادهای تخفیفی را با دقت کنترل کنید. اگر تقاضا برای محصول جدید تان کمتر از انتظار است، از تخفیف تنها پس از انجام همه اقدام‌های دیگر و به‌عنوان آخرین چاره استفاده کنید.

نمی‌خواهیم القا کنیم که این کار آسان است. تغییر واقعی هرگز آسان نیست. در برخی فصل‌ها روش‌هایی را یاد می‌گیرید که به‌تنهایی شانس موفقیت تان را افزایش می‌دهند، اما قدرت رویکرد