

خلاقیت و نوآوری مستمر در فعالیتهای بازاریابی (دستیابی به مزیت رقابتی پایدار شرکتها)

دکتر حسین صفرزاده*



ویلیکینسون سورد در سپتامبر ۲۰۰۳ ساخته شد و ژیلت آن را بابت خسارتی که دیده بود به دادگاه کشانده، نمی باشد. این ابتکار اولین تیغ اصلاح خیس ارتعاشی در جهان است. قدرت باطری آن ۳۳ و به گونه ای طراحی شده که روی پوست حالت جهشی - چرخشی همه طرفه دارد و اصلاح را آسانتر و پوست را صاف می نماید.

برای کمپانی ای که ادعا می کند مظهر خلاقیت است این ادعا کمتر از تکان دادن کره زمین نمی باشد. در عرصه ابتکارات می توان به شرکت برادران بروکس اشاره کرد که کراوات جدید ضد لکی به بازار ارائه دادند و یا به ضبط و پخش های ویدئویی و یا به دوربین های دیجیتالی پیشرفته معرفی شده اند. منتهی در این میان سوءظنی وجود دارد که ژیلت ممکن است با این ادعا بخواهد باطری های دوراسل خود را در کنار تیغها به فروش برساند و خود را مبتکر تجربه جدیدی از تحول و اعتبار در لوازم آرایشی مردانه معرفی نماید.

اگرچه عرضه محصولات تازه مرحله ای از اهمیت روند کار تجاری است لیکن تولید انبوه و عظیم محصولات جدید گول آسادر

کمپانی ژیلت در وب سایت خود جهت بازدیدکنندگان پیامی را به این مضمون نشان می دهد و ادعا دارد: ژیلت یعنی ابتکار و خلاقیت. کمپانی های بزرگ دیگری هم وجود دارند که مایلند چنین ادعایی داشته باشند چرا که آنان فکر می کنند خلاقیت و ابتکار کمی شبیه به تزریق بوتوکس زیبایی در پوست یا نسخه های آماده ای است که هر لحظه می توانند برای توسعه و پیشرفت کار خود از آن استفاده کنند. اگرچه شرکتهای زیادی می خواهند جهشی بزرگ داشته باشند و مانند بمبی عظیم عمل نمایند تا ضمانتی برای تحقق اهداف پیش بینی های آینده آنان باشد. ولی متاسفانه به ندرت شاهد ابتکاری موفق در این زمینه هستیم.

در آخرین اطلاعیه ژیلت آمده است که ابتکاری جدید در ماه آینده در شمال آمریکا به فروشگاهها عرضه خواهد شد. مدیر بین المللی محصولات آرایشی مردانه به جای تیغ سه لبه که یکی از موفق ترین محصولات ژیلت بوده است ابتکار دیگری را عرضه خواهد کرد. این محصول آنطور که کمپانی ها از مدتها قبل پیش بینی کرده بودند، تیغ چهار لبه نخواهد بود. محصولی که اولین بار به وسیله شیک

نمونه ای همچون نمونه شرکت معروف "دل" به سلطه خود در صنعت مربوطه ارائه دهد.

آقای کریستنسن نشان داد که چگونه بکارگیری ابتکارات مختل کننده در عرضه محصول ارزان، ساده و خیلی راحت وضعیت موجود را بطور جدی بهم ریخته و می تواند به سرعت موقعیت یک بازار جافتاده و موفق را به خطر انداخته و موجبات سقوط آن را فراهم سازد. ایشان می افزاید که این ابتکارها به این دلیل صورت می گیرد که بیشتر سازمانها از طریق پیگیری و تداوم، ابتکاراتی مانند "تیغ ارتعاشی باطری دار" ژیلت می خواهند مرتبا محصولات جدیدی را برای بازارهای جدید و نه فقط توسعه بازارهای فعلی ارائه دهند.

زمانی که کار آنان به وسیله ابتکاری مختل کننده ضربه می بیند مانند آی بی ام که با اختراع کامپیوتر شخصی آسیب دید و بسیاری از خطوط هوایی که توسط قیمتهای پایین سایرین بازارشان دچار صدمه و خطر گردید، متوجه می شوند که عملا بازارهای خود را از دست داده اند. این پیام در واقع توسط یک عده شنوندگان حاضر و آماده ای پذیرفته می شود از شرکتهای غول پیکر و بانکها، خرده فروشی و موسسات بیمه تا مراکز حراج کالا، آنچنان که گفته می شود چون آنها آماده نبوده اند و به ابتکاری دست نزده اند باید منتظر فرو افتادن از رکاب موفقیت خود باشند.

شرکتهای بزرگ می بایست بجای تولید و عرضه محصولات شگفت انگیز جدید، بیشتر به دنبال اصلاحات متعدد کوچک در فعالیت های روزمره خود باشند.

شرکتهای تولیدکننده فرآورده های دارویی بسیار عظیم به وسیله خرید شرکتهای نوآور کوچک خصوصا آنها که در فعالیتهای زیست محیطی و بیوشیمی کار می کنند ادامه داده و از این طریق به علوم و فنون جدید دست پیدا می کنند

آموخته هایی از نوآوری ها

ویلیام بامول استاد دانشگاه نیویورک در مورد کمپانی های بزرگ می گوید که آنان معمولا درسهای مهمی را از تاریخچه ابتکارات خود می آموزند و مثالهایی هم می زند که آنان عموما دچار انحراف و شکست در توسعه خود در سالهای اخیر شده اند. در این شرکتهای معمولا گروهی از دانشمندان با لباس گان خود (کت سفید) توسط مدیرانی احاطه شده اند که در حالتی پر از اضطراب به انتظار فریاد معروف ارشمیدوس پس از کشف اش "یافتم" نشسته اند. مایکروسافت یک استثناء نادر است یکی از اندک کمپانیهای بزرگی که هنوز مجذبه در استخدام دانشمندان بسیار سطح بالا که همچون پیشتاژان قبلی مثل ATT (با آزمایشگاههای بل) و زیراکس (با مرکز تحقیقات پالو آلتو در پارک افسانه ای) تلاش و کوشش نموده و هزینه زیادی در این خصوص صرف می کند.

بازار هر روز سختتر و سختتر می شود و اگر شرکتهای بزرگ در بهینه سازی چیزهای کوچک تمرکز کنند، نتیجه بهتری کسب می کنند. آدرین اسلی وتزکی مشاور مدیر مرسر می گوید: به راستی تفاوت محصولات جدید رو به کاهش است. او می گوید: برای مثال از سال ۱۹۵۶ تاکنون یک ماده محصول به دردبخور و پر زرق و برقی اختراع نشده است.

حتی در بخش دارویی که از جمله پر رونق ترین محصولات محسوب می شوند محصولات جدید معتبر در حد کم و یکی در میان پدید می آیند. در دهه گذشته انجام تحقیقات بر روی محصولات دارویی دو برابر شده است اما هر سال تعداد داروهای جدیدی که توسط سازمان دارویی و غذایی آمریکا (موسسه ناظر معتبر در صنعت دارو و غذا) تایید می شوند به نصف رسیده است. کمپانی های دارویی هنوز در امید یافتن یک برنده بزرگ که بتواند برای مدتی طولانی سهامداران آنها را خوشحال سازد به سر می برند. این بدین معنی است که بسیاری از چیزهای فریبنده ای که بالقوه عناصر جالب و مهمی دارند در حد آزمایشات اولیه باقی می ماند.

جاده منتهی به اختراع کمپانی های بزرگ با ابداعات خود مشکل بزرگ دارند. این مساله واضح به وسیله آقای کلیتون کریستنسن استاد بازرگانی دانشگاه هاروارد در کتابی به نام "تنگنا در خلاقیت" (که در سال ۱۹۹۶ در روزنامه اقتصاد هاروارد چاپ شد) گفته شده است: در خصوص خلاقیت بحث های بسیاری صورت می گیرد اما در این گفتگوها معمولا از این کتاب به عنوان مرجع یاد می شود.

دیکشنری آکسفورد خلاقیت را به عنوان ایجاد تغییر در بعضی چیزهای محقق شده تعریف می نماید. بلعکس اختراع به عملی که منجر به یافته ها یا کشفی گردد، اطلاق می شود. مخترع معمولا چیزی را می سازد و یا باعث خلق چیز جدیدی می شود. آقای بهاسکار چاکراواریتی از گروه مونیتر (یکی از شرکتهای مشاوره ای بازرگانی) می گوید مبتکر تلاش می کند وضعیت چیز موجود را تغییر دهد که به همین دلیل هم بازارها نسبت به این تغییرات مقاومت نشان می دهند. ابتکارات مستمرا راهی را که کمپانی ها برای انجام کارشان در پیش گرفته اند یا سالیان دراز به انجام آن مشغول بوده اند را به هم می ریزند یا مختل می سازد.

این تنها بازارها نیستند که نسبت به ابتکارات مقاومت می کنند. مایکل هامر مشاور در امور تجاری شرکتهای در کتاب خود به مثالی اشاره می کند که یک شرکت سازنده کامپیوتر وقتی موفق است که

ارتباطی بسیار بزرگ جهان می شوند را انجام می دهد. شرکتهای تولیدکننده فرآورده های دارویی بسیار عظیم به وسیله خرید شرکتهای نوآور کوچک خصوصا آنها که در فعالیتهای زیست محیطی و بیوشیمی کار می کنند ادامه داده و از این طریق به علوم و فنون جدید دست پیدا می کنند. آقای توبوی استوارت استاد دانشکده اقتصاد و بازرگانی در نیویورک فکر می کند این نشانه دیگری از تغییر در تامین و بکارگیری اختراعات است. او می گوید که بسیاری از شرکتهای زیست محیطی تقریبا واسطه بین دانشگاهها و موسسات دارویی بزرگ و توزیع کنندگان و بازاریابها و میوه چینان اختراعات می باشند. دانشگاهها معمولا بطور مستقیم به ثبت اختراعات خود از طریق این شرکتهای اقدام می کنند اما شرکتهای کوچک تحقیقاتی زیست محیطی روند پیشرفت امور را ساده و سریع می نمایند. آنها شبکه های خوبی با دانشگاهها این جایگاه اقتصادی و بازرگانی ایجاد کرده اند.

آنها معمولا دفاتر خود را در این دانشگاهها قرار می دهند اگر چه ممکن است خودشان هم خیلی مبتکر نباشند.

کمپانی ها می بایست در برابر این احساس که "هر چیزی ارزش حرکت کردن را ندارد مگر بسیار موثر و پر جاذبه باشد" مقاومت کنند. عموما چرخه تولید کوتاه و کوتاه تر می شود چرا که ابتکارات بسیار سریع توسط رقیبان کپی و تکثیر می گردد. در واقع باید مارژین ها را کاهش داد و تلاش گردد که احساسات مشتریان امروزه را به کالایی قابل بهره برداری در فردا تبدیل ساخت.

امروزه موسسات می باید بطور مستمر و زیاد تولیدات خود را جهت جلوگیری از رسوب و انحطاط آنها بهینه ساخته و ارتقاء دهند. مک دونالد پس از اینکه در تولید و عرضه غذای سریع برای مصرف کنندگان موفق شد، ناچار گردید اخیرا مبارزه ای را جهت حفظ موقعیت خود و تداوم نوآوری هایش شروع کند.

موقعیتی دنج و راحت

ویجیا ویشوانات متخصص بازاریابی شرکت "بین" می گوید: "که تیغ ارتعاشی ژیلت ممکن است سودآور هم باشد اما هنوز این امکان وجود دارد که در زمره محصولات قشنگی که معمولا بر روی طاقچه ها گذاشته می شوند، درآید.

آقای چاکراورتی اعتقاد دارد که مشکلات موجود به بازاریابی نوآوری های جدید آن گونه که تصور میشد به رفتار مصرف کنندگان امور ارتباط ندارد. مدیران ارشد شرکتهای سازمانها می بایست به این

در صورتی این سرمایه گذاری عاقلانه ای توسط مایکروسافت است که خروجی دانشمندانش به ایجاد سودآوری خوب و یا خدمات سودمندی منجر شود اما ATT و XEROX هنگامیکه در اوج شکوفایی خود ترانزیستورها و موس کامپیوتر را بوجود آوردند هرگز یک پنی از این کالاها سود نبردند به گفته آقای بامول گزارشها نشان می دهد که در واقع شرکتهای کوچک بیشترین تعداد اختراعات و ابتکارات و نوآوریهای دگرگون کننده را به خود اختصاص داده اند. در حقیقت نوآوران مستقل بیشترین ابزارهای هوشمند دنیای فردا را در حین فعالیتهای تجاری و صنعتی خود با ریسک پذیری بالا بوجود آورده اند.

اما کمپانی های بزرگ کارشان را تغییر داده اند. آقای بامول فکر می کند آنان به خاطر رقابتهای موجود در عرصه ابتکار که بخشی از فعالیتهای طبیعی شرکتهای است، تحت فشار بوده اند. به جای اینکه از دانش و تحقیقات خود پول درآورند کمپانی های بزرگ قسمتهای تحقیقات و توسعه خود را به یک دیوان سالاری داخلی مبدل ساخته اند. نوآوری توسط شرکتهای بزرگ به یک جریان بهینه سازی پیشرفت امور جاری و فعالیتهای روزانه تبدیل شده است.

در برخی از صنایع پس رفت در عرصه پژوهشگری نشان دهنده تغییراتی است که در روش ایجاد و گردش کالاها جدید در خط لوله اختراعات حاصل شده است. برای مثال در سال ۱۹۹۰ شرکت CISCO SYSTEM خود را در لبه پرتگاه تولیدات پرکشش خود (سازنده هکرهای اینترنتی) از طریق استفاده از بودجه سرمایه های ریسک پذیری که در خرید یک

رشته فنون و تجربه های موفق شروع کننده ای قرار داد، مشاهده کرد. بخش تحقیقات و توسعه شرکت از طریق یک شرکت به نام California's venture capitalists فعالیت می گیرد و توسط آنها تغذیه می شد. شرکتی که توانست خواست سیری ناپذیر بازاریابی یک شرکت بزرگ را با سلیقه و ابتکار نوآوری یک شرکت کوچک درهم آمیزد کاری که شرکتهای بزرگی چون ATT و XEROX کنار گذاشته بودند.

این روزها پول کمی در بخش سرمایه گذاری های ریسک پذیر صرف می شود. در عوض انجام کار تحقیقات از طریق منابع خارج از شرکت و به سمت منابع و مکانهای ارزان قیمت افزایش یافته است. در کشور هند و روسیه، یک شرکت هندی به نام ویپرو ۶۵۰۰ نفر در داخل و خارج از بنگلور را تحت استخدام دارد که کار تحقیقی برای دیگران که شامل ۹ از ۱۰ تولیدکننده بزرگ لوازم مخابراتی -

هنوز خیلی ها در خصوص استراتژی معرفی و عرضه اولین دوربین انقلابی شرکت کداک در ۱۲۰ سال پیش گیج هستند. کالایی که آتقدر جدید و شگفت انگیز بود که شرکت اساسا در خصوص عملکرد رقبای یک دهه تدبیری نیناندا پیشیده بود

فروشگاههای خود می دهد. بدون اینکه این کالاها حتی در انبارهای توزیع کنندگان کالا تخلیه شود که در واقع این نوع کار پایه ای برای توانایی شرکت در جهت ارائه قیمت‌های پایین بوده و این در واقع خط مشی این شرکت در موفقیت آن محسوب می شود. آیا در اوج برتری بودن این احساس عمومی را ایجاد نمی کند که در خود عنوان نوآوری تغییری لازم باشد؟ مطمئنا این بدین معنا نیست که ارزش فوق العاده ای برای یکی از گوشه‌های تاریخ علوم و فنون قائل شویم. اما "وال مارت" کاری انجام داده که هیچ رقیبی خوابش را نمی دید. کاری که هم عملی بود و هم در واقع نوآوری.

آقای هارمر که جزو اولین اساتید علم کامپیوتر در MIT بوده، اعتقاد دارد بهترین ویژگی برای نوآوری آموزش اولیه در مهندسی است. او با جدیت می گوید: به مهندسين آموزش داده می شود که چگونه مسایل مربوط به طراحی مواد را عمدتاً به اجزاء موجود در یک سیستم که بر روی هم تاثیر متقابل می گذارند، بررسی کنند. آنها کارشان این است که دائماً نگران نتایج حاصله باشند و اینکه آنها باید مستمراً نقاط قوت سیستمی را که درست می کنند، ارزیابی و مورد سنجش قرار دهند. او معتقد است چنین چارچوب ذهنی، می تواند نوآوری را پرورش دهد.

این یک تصادف محض نیست که بسیاری از بزرگترین رهبران شرکتهای آمریکایی، اروپایی و ژاپنی چه در گذشته و حال به عنوان مهندسين تحت آموزش قرار داده شده اند.

استراتژی ابتکاری شرکت تتراپک بر این اساس جلو می رود که کل روند تولید بسته بندی ها جهت مشتریان را تا طراحی و

ابداعات انواع بسته بندی ها را پوشش دهد. این شرکت به جای رساندن بسته های آماده به مشتریان خود ماشین آلاتی را برای بسته بندی های خاص جهت مشتریان می فرستد (دادن قلاب ماهیگیری نه دادن ماهی).

اما مشتریان حذف می کند. همچنین برای مشتریان بسیار مشکل خواهد بود تا بجای تتراپک از تامین کننده دیگری مواد بسته بندی خود را تهیه کند.

نوآوری در استراتژی در شرکت سات وست شامل تصمیم گیری متهورانه و سریعی بود که برای بالا بردن ظرفیت فعالیت خود پس از بحران حادثه ۱۱ سپتامبر اتخاذ کرد. این شرکت با دقت زمان بندی شده اینکار را در محدوده قیمت های رقابتی در فیلادلفیا آغاز کرد. آنهم در شرایطی که خطوط هوایی بیمار آمریکا یک ارثیه گران قیمتی را مانند پرداخت های بسیار بالا به باراندازان تحمیل می کرد. مدیر

که چگونه ابتکارات و نوآوری های جدید را به بازار عرضه کنند، فکر نمایند. هنوز خیلی ها در خصوص استراتژی معرفی و عرضه اولین دوربین انقلابی شرکت کداک در ۱۲۰ سال پیش گیج هستند. کالایی که آنقدر جدید و شگفت انگیز بود که شرکت اساساً در خصوص عملکرد رقبا تا یک دهه تدبیری نیاندیشیده بود.

امروزه هر نوآوری و ابتکار جدیدی در جزیره مطمئنی محصور نمی ماند. هر کس باید روی این مطلب که کالاها جدید در یک شبکه عمومی معرفی می گردد حساب باز کند و منتظر هر چیزی باشد.

کمپانی هایی که در ارائه محصولات جدید و پر جاذبه شکست خورده اند، نباید ناامید شوند. به رغم کمبود ابتکارات فریبنده موقعیتها را شناسایی کرده اند و آقای اریک برین جوفلسون از مدرسه مدیریت اسلون MIT می گوید: بازآفرینی و یا بطور ساده بهینه سازی فرآیندهای اجرایی در امور اقتصادی اگر

خوب بکار گرفته شوند می تواند بازدهی و سود بالایی را به سلاح مهمی در رقابت تبدیل شده است. حتی بعضی از این پروسه های (فرآیندها) اقتصادی به صورت انحصاری به ثبت هم رسیده اند. البته اینها بحث برانگیز است زیرا امکان دارد به جای تشویق ایده های جدید آنها را متوقف نموده و سرکوب کند. چیزی که احتمالاً مورد علاقه عموم نخواهد بود. بطور مثال می توان آشکارا از خرید مناظر آمازون نام برد که امتیاز خرید آن با فشار دادن یک کلیک امکان پذیر بوده و این کار ارزشی محسوب شود و یا بسیاری از نمونه های دیگر خصوصاً در صنایع خدماتی و مالی. با این وجود شکی وجود ندارد

که با امتیاز حق انحصاری ثبت شده و یا نشده نوآوری ها (آنچه که آقای هارمر آن را "نوآوری های عملی" می نمایند) می توان ارزش سهام سهامداران را افزایش داد. در مقاله ای در شماره آوریل روزنامه "بررسی های اقتصادی دانشگاه هاروارد" ایشان می پرسند: چرا فقط تعداد بسیار کمی از شرکتهای از شرکتهایی مانند "دل" و "وال مارت" که بزرگترین مبتکران در زمینه ایجاد ارزش افزوده در سالهای اخیر هستند، پیروی کرده اند. در واقع این سه شرکت هیچ کدام اقدام به تولید و معرفی یک کالای انقلابی جدید نکرده و موفقیت خود را فقط به خاطر ایجاد خلاقیت در روند پیشرفت امور و فعالیتهای جاری خود کسب کرده اند.

در حالیکه خیلی سطحی و معمولی به نظر می رسد شرکت "وال مارتس" پیشگام سیستم بارگیری از اسکله می باشد - کالاها را مستقیماً از عرضه کنندگان تحویل گرفته و تحویل انبارهای

آقای هارمر که جزو اولین اساتید علم کامپیوتر در MIT بوده، اعتقاد دارد بهترین ویژگی برای نوآوری آموزش اولیه در مهندسی است. او با جدیت می گوید: به مهندسين آموزش داده می شود که چگونه مسایل مربوط به طراحی مواد را عمدتاً به اجزاء موجود در یک سیستم که بر روی هم تاثیر متقابل می گذارند، بررسی کنند

می‌کند: چارلز اس شواب، که از یک دلال سنتی سهام به یک سهامدار مدرن الکترونیکی تبدیل شد و یا شرکت اینتل که با تولیدات قطعات نهایی نیمه رساناها، خود را به تولید کننده بزرگ تراشه‌های سلرونی (کامپیوتر) تبدیل کرد. آقای کریستنسن می‌گوید: کارهایی هست که مدیران می‌توانند برای تحقق چنین نوآوری‌هایی در سازمان‌هایشان انجام دهند. برای مثال: پروژه‌های با پتانسیلی که باید سریعاً به واحدهای تجاری مستقل تبدیل شوند و از تاثیر و وضعیت آرام فعلی دور شوند. نهایت اینکه پیامد هر ابتکار مختل کننده ای امکان دارد هنوز غیر قابل پیش بینی باشد و حتی پروسه ای که آنرا آشکار سازد هم وجود نداشته باشد.

در پایان آقای هامر می‌گوید: "هر ابتکار و نوآوری مفهوم پایا بودن را ندارد". امروزه در صنعت بازیهای کامپیوتری و اسباب بازیها، بیش از ۴۰ درصد همه محصولات در بازار کمتر از یک سال عمر دارند. در بخشهای دیگر هنوز با فشار کمتری مواجه هستیم. منتهی نوآوری و همچنین اختراع، می‌باید به صورت مداوم و سیستماتیک در دستور کار قرار گیرند. ■

منابع وماخذ:

- ۱- آکر، دیوید. مدیریت استراتژیک بازار ترجمه صفرزاده، حسین و فرهنگ، علی اکبر، انتشارات پویا ۱۳۸۵
- ۲- کاتلر، فیلیپ؛ اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده، چاپ هفتم، نشر آموخته (۱۳۸۵).
- ۳- ونوس، داور؛ ابراهیمی، عبدالحمید؛ روستا، احمد؛ تحقیقات بازاریابی (نگرشی کاربردی)، انتشارات سمت.
- ۴- اسلام؛ علی اکبر؛ برنامه ریزی بازاریابی، مفاهیم، الگوها، ساختارها، استراتژیها، تجربیات و مستندات، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۸۲
- ۵- ابراهیمی، عبدالحمید؛ بازاریابی الکترونیک: اصول، مفاهیم و کاربردها، نشر همای دانش (۱۳۸۶).
- ۹- تاشمن واریلی، نوآوری بستر پیروزی، ترجمه: عبدالرضا رضائی نژاد، انتشارات رسا، ۱۳۷۸.
- ۱۰- ترنس، میچل. مدیریت در سازمان‌ها، ترجمه محمد حسین نظری نژاد، انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۷۶.
- ۱۱- دورسی، چی و شل کراسی، آموزش رفتار خلاق و استعدادها درخشان، ترجمه مجتبی جوادیان، موسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۶۹.
- ۱۲- سلطانی تیرانی، فلورا. نهادی کردن نوآوری در سازمان، انتشارات رسا، ۱۳۷۸.
- ۱۳ - شهرآرای، مهرانز و مدنی پور، رضا. سازمان خلاق و نوآور، دانش مدیریت، شماره ۳۳-۳۴، ۱۳۷۵.
- ۱۴ - صمدآقایی، جلیل. سازمان‌های کارآفرین، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.

1) Aldrich, H, the State of the Art of Entrepreneurship, Boston: PWS-KENT, 1992.

2) Cornwall, R. Jeffery & Baron perlman, Organizational Entrepreneurship, Richard Irwin, 1990.

3) Covin. J & Slevin, D. P, A Conceptual Model of Entrepreneurship as firm Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice Journal, vol 8, 1991.

4) Drucker, P, Innovation and Entrepreneurship, Harper Collins, 1985.

*عضو هیئت علمی و استادیار دانشگاه

ارشد هوایمایی آمریکا آقای دیوید شورتلی قبل از استعفای اخیرش گفته بود: "که این شرکت ارزان قیمت حمل بار آخر ما را می‌کشد." و او غلو نکرده بود.

در کتاب اخیرش "چگونه در زمان رکود بازار رشد کنیم" (کتاب توسط انتشارات وارنر چاپ شده است) آقای اسلاویتسکی و همکار نویسنده دیگرش آقای ریچارد وایز نوع دیگری از نوآوری را پیشنهاد داده اند. تعداد معدودی از شرکت‌های آینده نگر ادعا می‌کنند دیدگاه خود را از نوآوری در فرآورده‌ها به آنچه که آنرا "نوآوری در تقاضاها می‌نامند" تغییر جهت داده اند آنها نمونه‌هایی را در جهت اثبات حرفشان می‌آورند از آن جمله می‌توان شرکت ایر لیکوئید و جانسون کنترل را نام برد شرکت‌هایی که سودآوری خوبی نه از طریق تامین نیازهای موجود، بلکه کشف اشکال جدیدی از تقاضاها و پاسخگویی به آنها بدست آورد. برای نمونه کمپانی فرانسوی ایر لیکوئید، که رهبر بازار در عرضه تولید گازهای صنعتی بود به دلیل اینکه در اوایل سال ۱۹۹۰ گاز به کالایی مبدل شده بود که قیمتی متفاوت از یک عرضه کننده به دیگری داشت در زمانی که درآمد عملیات اجرایی آن کاهش یافته بود شرکت ایر لیکوئید سعی کرد رفتار آینده نگری داشته باشد و با اینکه تقریباً هزینه ای دو برابر صرف تحقیق می‌نمود، موفق به برداشت محصول خوبی نشد، با توجه به مسایل لایه ازن ناگزیر می‌بایست برای استفاده ماده سفید کننده در سفید کردن کاغذ که برای محیط زیست رفتاری دوستانه محسوب نمی‌شد، جایگزینی پیدا کرد. برای مثال الزام مشتریان به تقبل طراحی دوباره کوره‌ها که هزینه بالایی در برداشت.

ناجی کمپانی، بهروزی را در شکلی از سیستمی جدید برای کارخانه‌های تولید گازهای صنعتی بر کار کردن روی گیاهان کوچکی که در محل متعلق به یکی از مشتریان شرکت یافته بود، هدیه کرد. این موجب شد ارتباط شرکت با مشتریان نزدیک تر شود و در نهایت منتهی به درکی شد که براساس آن می‌توانست مهارتهایی را به آنان بفروشد. آنچه که در طول سالها برای مثال، در راه اندازی و کار با مواد خطرناک و پس از فروش انحصاری گاز در طول دهه‌های متممادی کسب کرده بود. بالاخره ایر لیکوئید بعنوان یک تامین کننده خدمات مدیریتی گاز و مواد شیمیایی مطرح شد. در سال ۱۹۹۱-۷ درصد از درآمد آنها از این طریق بدست آمد. امروز نزدیک به ۳۰ درصد می‌باشد و این بدلیل اینکه مارژین امور خدماتی بالاتر می‌باشد آنها حتی برای سودآوری بیشتر خود را آماده می‌کنند. از یک شرکت تولید کننده ماده سفید با پایه ازن هرگز نمی‌توان انتظار عملکرد بهتری داشت.

آیا تنگنا حل شده؟

آقای کریستنسن می‌گوید که شرکت‌های بزرگ جا افتاده باید سعی کنند خودشان مبتکران مختل کننده شوند و نمونه ای را معرفی