

شکست نوآوری

نویسنده: الهام جوادی

منبع: Harvard Business Review



در بازارهای فوق رقابتی دنیای امروز، شرکت هایی که بتوانند به طور موفقیت آمیزی محصولات جدید خود را معرفی کنند، شانس بیشتری برای رشد در مقایسه با آنهایی که نمی توانند این کار را بکنند دارند. مطالعات نشان داده که بین 40 تا 90 درصد محصولات، بسته به گروهی که به آن تعلق دارند، با شکست مواجه می شوند و این آمار شگفت آور طی 25 سال گذشته نیز بدون تغییر باقی مانده است. بسیاری از محصولات نوآورانه نیز ناموفق هستند. بر طبق یک مطالعه تقریباً نیمی از شرکت های پیشتاز در معرفی طبقه های جدید از محصولات بعداً مجبور خواهند بود محصول شان را از بازار جمع کنند.

اما چرا مصرف کنندگان کالاهای نوآورانه یک شرکت را حتی زمانی که پیشرفت بسیار زیاد نسبت به کالاهای موجود آن شرکت نشان می دهند، نمی خرند؟ مزایای بسیاری از محصولات نوآورانه نسبت به محصولات موجود را نمی توان به سادگی زیر سوال برد؛ اما این مزایا اغلب برای موفقیت آنها کافی نیستند. برای درک اینکه چرا محصولات جدید نمی توانند انتظارات شرکت ها را برآورده کنند، باید روانشناسی تغییر رفتار را مورد بررسی قرار دهیم. اغلب لازمه ورود

محصولات جدید این است که مصرف کنندگان رفتارشان را تغییر دهند و این تغییر رفتار نیز مستلزم هزینه است. مشتریان متحمل هزینه های معامله مثل هزینه های فعال سازی، هزینه های یادگیری و هزینه های از رده خارج شدن پخش می VCR محصولات در مورد کارکرد محصول جدید می شوند. برای مثال زمانی که دستگاه هایی که فیلم های دیگر منسوخ و بی استفاده می شوند. تمام این هزینه ها، هزینه های DVD کردند با ورود دستگاه های مخصوص تغییری هستند که اغلب شرکت ها آنها را پیش بینی می کنند. با این حال چیزی که شرکت ها در نظر نمی گیرند، هزینه های روانشناختی مربوط به تغییر رفتار است. بسیاری از محصولات به خاطر یک خطای روانشناختی در سطح جهانی که بسیار مورد غفلت قرار گرفته، شکست می خورند: افراد بیش از حد به دارایی های کنونی خود نسبت به محصولاتی که هنوز ندارند، ارزش می دهند. این خطا منجر به این می شود که آنها محصولاتی که در حال حاضر دارند را ارزشمندتر از محصولات جدید بدانند؛ اما مدیران به نوآوری های شرکت خود بسیار بیش از مزایای محصولات کنونی ارزش می دهند.

روانشناسی منافع و ضررها

شرکت ها مدت ها بر این باور بوده اند که مردم به زودی قبول می کنند که محصولات جدید که آنها معرفی می کنند ارزش یا مطلوبیت بیشتری نسبت به محصولات کنونی برای آنها به همراه خواهد داشت. به همین دلیل شرکت تنها باید به نوآوری هایی دست بزند که به شکل عینی برتر از محصولات کنونی باشد و به این شکل مصرف کنندگان انگیزه کافی برای خرید آن را خواهند داشت. در دهه 1960 این مفهوم را «مزیت نسبی» نام گذاشتند و آن را به عنوان حیاتی ترین محرک قبول محصولات جدید معرفی کردند. گرچه این مفهوم قانع کننده است؛ اما یک اشکال عمده دارد: این مفهوم در شناخت خطاهای روانشناختی ای که تصمیم گیری را متاثر می کند، شکست می خورد.

دانیل کاهنمان، روانشناس برنده جایزه نوبل و همکارش نشان دادند که چگونگی پاسخ انسان ها به گزینه هایی که پیش رو دارند، چهار ویژگی دارد.

نخست، افراد جذابیت یک گزینه را براساس ارزش ذهنی و ادراک شده آن تعیین می کنند و نه بر اساس ارزش عینی و واقعی آن. دوم، مصرف کنندگان محصولات جدید را در مقایسه با یک مرجع، اغلب محصولی که در حال حاضر دارند، ارزیابی می کنند. سوم، افراد هر بهبودی نسبت به این مرجع را منفعت و هر کمبودی را ضرر در نظر می گیرند. چهارم و

مهم ترین مساله، ضررها اثر بسیار بزرگ تری نسبت به همان اندازه منفعت، بر افراد دارند (پدیده بیزاری از ضرر). مثلا، اکثر مردم معامله ای را که 50 درصد احتمال بردن 100 دلار و 50 درصد احتمال از دست دادن 100 دلار در آن وجود داشته باشد را نمی پذیرند.

پدیده بیزاری از ضرر باعث می شود مردم بر محصولاتی که در مالکیت آنها است بیشتر از آنهایی که نیست، ارزش بگذارند. تحقیقات نشان می دهد که افراد به طور معمول برای رها کردن محصولی که در تعلق خود دارند ارزشی دو تا 4 برابر ارزشی که برای اولین بار خریدن آن، حاضر به پرداخت بودند را تقاضا می کنند. تحقیقات نشان می دهد که مردم اغلب ترجیح می دهند در وضعیت کنونی باقی بمانند حتی با وجود اینکه گزینه های بهتری وجود داشته باشد. به علاوه تحقیقات نشان می دهد که این خطا با گذشت زمان نیز تشدید می شود و افراد متعلقات خود را با سختی بیشتری رها می کنند و تمایلشان به انجام معامله برای کالای جدید کم می شود.

ایجاد یک چارچوب رفتاری

با به کارگیری اثر تعلق و خطای وضع موجود، ما در این مقاله چارچوبی رفتاری حول سه عامل محرک بازار برای پذیرش نوآوری ارائه می کنیم: خود محصول یا تکنولوژی جدید، مصرف کننده و شرکت طراحی کننده این نوآوری. نوآوری و تغییر رفتار پذیرش موفقیت آمیز یک نوآوری اغلب مستلزم یک بده بستان است، در حالی که مصرف کننده با خرید یک کالای نوآورانه به ویژگی های جدید بسیار مطلوبی دست پیدا می کند، باید اغلب برخی از مزایای محصولات کنونی را نیز رها کند. مصرف کنندگان به ندرت این بده بستان را یک تغییر رفتار ساده می بینند، بلکه آن را به شکل منفعت و ضرر در نظر می گیرند. ایجاد یک مزیت جدید برای مصرف کننده به منزله منفعت و از دست دادن یک مزیت یا اعمال هزینه های جدید به منزله ضرر خواهد بود. این بده بستان نشان دهنده این است که چرا بسیاری از محصولات نوآورانه از سندرم منفعت در مقابل ضرر رنج می برند.

تغییر رفتار مصرف کنندگان

مصرف کنندگان محصولاتی را که در حال حاضر دارند یا استفاده می کنند به عنوان بخشی از متعلقاتشان در نظر می گیرند. در نتیجه آنها نوآوری ها را برحسب منفعت یا ضرری که برایشان نسبت به محصولات کنونی حاصل می شود

ارزیابی می کنند و چون به این متعلقات عادت کرده اند به ضررها وزن بیشتری می دهند تا زمانی که منفعت ها از ضررها بیشتر نشود، مصرف کنندگان محصول جدید را قبول نمی کنند.

شرکت ها و تغییر رفتار در دنیای واقعی

شرکت ها باید بدانند که مشتریان بیش از حد به متعلقات کنونی خود ارزش می دهند، اما مدیران نیز چون مدت ها روی یک محصول کار کرده اند بیش از حد روی نوآوری خود ارزش می گذارند. آنها اعتقاد دارند که این محصول موفق می شود و نیاز آن وجود دارد، اما مشکل اصلی هم از همین بیش از حد ارزش گذاشتن ایجاد می شود. مدیران و نیز مثل مصرف کنندگان از این خطا ناآگاهند. مدیران انتظار دارند مصرف کنندگان نیز به اندازه آنها به محصول جدید ارزش بدهند.

این امر باعث ایجاد یک شکاف در برداشت ها می شود: مدیرانی که به شکل غیر منطقی بیش از حد برای نوآوری های خود ارزش قائلند باید رفتار خرید مشتریانی را پیش بینی کنند که به شکل غیرمنطقی برای محصولات کنونی ارزش قائلند.

ایجاد تعادل بین محصول و تغییر رفتار

شرکت ها چه کاری می توانند بکنند که تضمین کنند مصرف کنندگان محصولاتشان را بپذیرند؟ گام اول این است که بپرسند چه تغییراتی مورد تقاضای مصرف کنندگان هستند.

نوآوری ها از طریق تغییرات در محصول برای مصرف کنندگان خلق ارزش می کنند. هرچه تغییر محصول بزرگ تر باشد، پتانسیل بزرگ تری برای نفوذ ناگهانی و سریع در بازار نیز وجود دارد. با این حال همانطور که می دانیم یک محصول نوآورانه احتیاج به تغییر رفتار مصرف کنندگان دارد؛ هر چه این تغییر رفتار مورد نیاز بزرگ تر باشد، مقاومت مصرف کنندگان نیز با احتمال بیشتری افزایش خواهد یافت. مقایسه تغییر محصول و رفتار منجر به یک تنش قطعی می شود. شرکت ها با تغییر محصول خلق ارزش می کنند، اما این ارزش را با حداقل کردن تغییر رفتار می توانند به دست بیاورند. این مساله جدول زیر را به دست می دهد.



شرکت‌ها باید جایگاه خود را در این ماتریس پیدا کنند، چون هر قسمت، مفاهیم مختلفی برای احتمال پذیرش محصول توسط مشتری و زمان احتمالی پذیرش دارد.

فروش آسان: بیشتر کالاهای رایج جدید تغییراتی محدود داشته و نیاز به تغییر رفتار محدودی نیز دارند. پذیرش این محصولات از سوی مصرف‌کنندگان بالا خواهد بود، اما مزایای مصرف‌کننده و شرکت هر دو پایین و محدود است.

شکست قطعی: شرکت‌ها باید از ایجاد محصولاتی که دارای تغییرات کمی هستند و مزایای کمی ارائه می‌دهند اما نیاز به تغییر رفتار زیادی دارند، اجتناب کنند چون باعث شکست قطعی فروش می‌شود.

پذیرش زمان‌بر: بسیاری از محصولات جدید جهش‌هایی تکنولوژیکی ارائه می‌دهند که خلق ارزش زیادی می‌کند. در این حالت مقاومت مصرف‌کننده بالا و پذیرش محصول زمان‌بر است. موفقیت آنی: برخی از نوآوری‌ها مزایای زیادی ارائه می‌کنند، اما حداقل تغییر رفتار را لازم دارند. این محصولات بهترین شانس موفقیت هم کوتاه مدت و هم بلندمدت را دارند. مثلاً گوگل با استفاده از الگوریتم جست‌وجو و بدون تغییر عادات کاربران توانست به سرعت آنها را جذب کند. زمانی که شرکت‌ها ماهیت و وسعت تغییرات نوآوری‌های خود را بفهمند، می‌توانند مقاومت‌ها با این تغییرات را پذیرفته، مدیریت یا حتی حداقل کنند.

قبول مقاومت

برای بسیاری از نوآوری‌ها، تغییرات قابل توجه رفتاری امری مسلم است. مثلاً تلفن، شیوه تعامل ما با دیگران را تغییر داد. شرکت‌ها در چنین مواردی می‌توانند کارهای مختلفی برای مدیریت مقاومت انجام دهند.

صبور باشید: ساده‌ترین استراتژی برای مواجهه با مقاومت صبر کردن برای پذیرش آرام آرام محصول است. وقتی که شرکت‌ها به اشتباه فرض می‌کنند پذیرش محصول جدید باید سریع باشد، ریسک تمام شدن سریع منابعشان را برای خود می‌خرند. آنها باید خود را برای یک دوره بلندمدت کم سودی آماده کنند.

تلاش برای بهبود 10 برابر: رویکرد دیگر مدیریت مقاومت این است که شرکت‌ها آنقدر مزایای نسبی نوآوری‌هایشان را زیاد بگیرند که بر ضررهای ادراکی از سوی مصرف‌کنندگان غلبه کند.

حذف قدیمی‌ها: در برخی موارد خاص، یک شرکت در زمان مواجهه با مقاومت اجتناب ناپذیر مصرف‌کنندگان می‌تواند محصول قدیمی را کلاً حذف کند. به این شکل مصرف‌کننده ناچار به کنار گذاشتن محصولات قدیمی می‌شود. البته اغلب شرکت‌ها نمی‌توانند محصولات رقبا را حذف کنند، اما در برخی موارد، آژانس‌های قانون‌گذاری نقشی

تسهیل گر بازی می کنند.

حداقل کردن مقاومت: برای بسیاری از شرکت ها گزینه «پذیرش زمان بر» جذاب نبوده، بهبود 10 برابر سخت است و حذف قدیمی ها نیز غیرممکن است. این شرکت ها مقاومت مصرف کننده را حداقلی می کنند.

محصولات سازگار از نظر رفتاری: شرکت ها می توانند تغییر رفتاری که نوآوری لازم دارد را کاهش دهند یا حذف خودروپی هیدروژنی تولید کرد که یک مخزن جداگانه بنزین هم دارد. به BMW کنند و موفقیتی آنی کسب کنند. مثلاً این شکل در صورتی که ایستگاه هیدروژنی در دسترس نباشد، صاحبان این ماشین می توانند از سوخت بنزینی هم استفاده کنند. به این شکل تغییر رفتار کاهش می یابد.

به دنبال مصرف کنندگان جدید بگردید: شرکت می تواند به دنبال کسانی بگردد که کاربر محصولات جدید نیستند. به این شکل دیگر مقاومتی هم نسبت به محصولات جدید وجود نخواهد داشت. مثلاً برای محصولات خاصی که برای جوانان است، می توان روی نوجوانان تمرکز کرد تا وقتی به سن جوانی می رسند از محصولات ما استفاده کنند. کسانی که باور دارند را پیدا کنیم: شرکت باید به دنبال افرادی باشد که مزایایی که محصول جدید دارد، برایشان بسیار اهمیت دارد. مثلاً در مورد خودروهای هیدروژنی باید به سراغ کسانی برویم که طرفدار محیط زیست هستند.

برای نتیجه گیری می توان گفت دلیل اینکه مصرف کنندگان محصول جدید را نمی پذیرند کمتر مربوط به ارزش اقتصادی یک محصول فیزیکی است و بیشتر در ذهن افراد است. مادامی که شرکت ها خطای روانشناختی مدیران و مصرف کنندگان را در تصمیم گیری شان در نظر نگیرند و آن را پیش بینی نکنند، محصولات جدید به شکست خود ادامه خواهند داد.