

قالوا عن الكتاب

”أحيي المؤلفين علي تأليف كتابٍ من طرازٍ رفيع. في هذا الكتاب، يشدّد المؤلفان على ضرورة بدءِ جهودِ الابتكار بينما نضعُ التسويقَ والتسعيرَ في حسابنا قبل بناءِ أيّ شيء. وبيّن الكتابُ أنّ الشركاتِ تحتاجُ لأنْ تحدّدَ بعنايةِ السوقَ المستهدفةَ والسعرَ الذي سيدفعه العملاءُ المستهدفون لقاءِ الابتكار، وكانّ الابتكارَ متاحاً الآن“.

فيليب كوتلر (Philip Kotler)

عَرّاب التسويق الحديث، مؤلّف كتاب ”التسويق ٤,٠“

”لقد جرى تمييع ثقافة الابتكار على مدى العقد الماضي من كونها أداة ملموسة لبناء المنتجات والتوسّع فيها، إلى مجرد كلمة رنانة جوفاء لتبرير أيّ جهودٍ لا تصبُّ مباشرةً في النتيجة النهائية. في المقابل، فإنّ هذا الكتاب هو جوهرة نادرة حيث يعثُ برسالة رصينة وجذابة، ويقدمُ نموذجاً ثاقباً وقابلاً للتنفيذ. كتابٌ لا بدّ من قراءته لكلّ من يكافحُ ما بين إبداعٍ يميّزُ بالفوضى، وحملي أموالٍ بنهجٍ منظم“.

دانيش فرحان (Danish Farhan)

المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة ”Xische“ القابضة

”ليس هذا الكتاب للقراءة فقط، بل هو كتاب سيُغيّر فناعاتك وطريقة تفكيرك في ما يخصُّ الابتكار واستراتيجيات بناء المنتجات وتسعيها. سيأخذك في رحلة لاكتشاف أن التسعير وابتكار المنتجات خطوةٌ أساسيةٌ يجب أن تتواءم مع حاجات السوق المستهدفة. هذا الكتاب دليلٌ رائعٌ لكلِّ رياديِّ الأعمال والعاملين في مجال التسويق وبناء المنتجات“.

حاتم الكاملي- السعودية

ريادي أعمال، مختص في التسويق الرقمي،

مؤلف كتاب ”٣٦٠ درجة- التسويق على منصّات التواصل الاجتماعي“

”الابتكار هو طريقةٌ تفكيرٍ نحلُّ بها مشكلةً أو نولِّدُ منها حاجةً، نضيف به قيمةً حقيقيةً لنا وللذين من حولنا. ويرتبطُ الابتكار أيضًا ارتباطًا وثيقًا بالتنفيذ وتوليد القيمة. ويُعدُّ هذا الكتاب إضافةً نوعيةً وممتازةً إلى المكتبة العربية التي تفتقر إلى موضوعِ الابتكار وعلاقته بالأموال“.

أ. د. فؤاز سعد- السعودية

عضو هيئة التدريس، جامعة أمّ القرى

”تبقى مشكلة تسعير المنتج أو الخدمة إحدى المشكلات الأساسية التي على رياديِّ الأعمال وأصحاب الشركات حلُّها. فتسعير المنتج تسعيرًا خاطئًا يعني إمَّا ضياع فرص البيع وإمَّا ضياع فرص الربح.“

يُعدُّ هذا الكتاب من الكتب المهمّة التي تجيب عن هذه المشكلة بصورة شموليّة توفّر الأدوات والاستراتيجيّات المناسبة لتساعد على حلّ هذه المشكلة. كما يتضمّن الكتاب الكثير من قصص الشركات واستخدامها لتلك الاستراتيجيّات في بحثها عن الأساليب الأمثل للاستفادة من ابتكاراتها“.

د. أمجد الجنباز- سوريا

مؤلّف كتاب ”ثاني لفّة يمين“، وشريك مؤسس في ألف ستارت أب

”لقد أعجبتني فكرة البدء بالتطوير من جانبين- من وجهة نظر العميل ومن إمكانيّات الشركة- حتّى تلتقيا عند نقطة في المنتصف تمثل القيمة الحقيقيّة لما تبتكره. أدهشني هذا، وهناك في الكتاب الكثير ممّا سيدهشك“.

مظفر الصارمي- عُمان

مؤلّف ومستشار العلامة التجاريّة

”كتاب ثوريّ! نجح في الثورة على الأساليب التقليديّة في تصميم القيمة المقدّمة وتسعيها على نحوٍ عمليّ وفعلّ لإنجاح الشركات ذات المنتجات والخدمات المبتكرة، وإسعاد عملائها في آن واحد. لن أتردّد في العودة إلى قراءته والتوقّف عند المقتطفات التي ستكون حتمًا مصدرًا لتوجيه فريق العمل عند إطلاق منتجٍ مبتكرٍ جديدٍ وتسعيه“.

م. محمّد الخواج- الأردن

المدير التنفيذي لشركة ”Startappz“

”هذا الكتاب هو دليلٌ عمليٌّ جدًّا للقرارات الصعبة التي يجب اتّخاذها في عمليّة تطوير المنتج. كتابٌ لا بدّ من قراءته لكلّ المسؤولين عن تطوير المنتج“.

مارك جيمس (Mark James)

نائب الرئيس للتسعير العالميّ والمنتجات، دي. إتش. أل إكسپرس

(DHL Express)

”يعطي هذا الكتاب أفكارًا ثاقبةً لفهم أسباب فشل الكثير من الابتكارات. كما يستعرض قصص من واقع عالم الأعمال لشركاتٍ كبرى فشلت في تحويل ابتكاراتها إلى أموال، والدروس المستفادة من هذه القصص. يُعدُّ الكتاب أيضًا مصدرًا عظيمًا لحالاتٍ يمكنُ استخدامها في النقاشات في مساقات ريادة الأعمال التي أقدمها. أوصي بشدّة بهذا الكتاب للمدريين والرياديين والمبتكرين، وكذلك للمدريين التنفيذيين“.

م. عماد سيف- الأردن

محاضرٌ جامعيٌّ ومدربٌ لريادة الأعمال

تحويل الابتكار إلى أموال

كيف يمكن للشركات أن تصمّم المنتج
اعتمادًا على السعر

مادهاقن رامانوجام
جورج تاك

ترجمة: ألان علم الدين

**Monetizing Innovation: How Smart Companies
Design the Product Around the Price**

Copyright © 2016 by Simon-Kucher & Partners Strategy and Marketing
Consultants, LLC.

All Rights Reserved. This translation is published under license with the original
publisher John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted,
in any form or by any means, without the prior written consent of the publisher,
except in the case of brief quotations, embodied in reviews and articles.

Arabic Edition Copyright © 2020 by **Jabal Amman Publishers.**

All Rights reserved. No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval
system or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical,
photocopy, recording or any other – except for brief quotations in printed reviews,
without prior permission of the publisher.

تحويل الابتكار إلى أموال: كيف يمكن للشركات أن تصمّم المنتج اعتمادًا على السعر

الطبعة العربيّة الأولى ٢٠٢٠م

حقوق الطبع محفوظة

جبل عمّان ناشرون

ص.ب. ٣٠٦٢، عمّان ١١١٨١، الأردن

هاتف: ٥٥٥٩ ٤٦٤ ٦ ٩٦٢+

Email: info@JAPublishers.com



رقم الإيداع: ٢٠١٩/١٢/٦٢٧١

ISBN 978-9923-12-044-6

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب،
أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها، أو استنساخه
بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

قائمة المحتويات

التقديم	٩
شكرٌ وعرّفان	١٣
الجزء الأوّل: مشكلة تحويل الابتكار إلى أموال	١٧
الفصل ١: كيف يُهدر المبتكرون المليارات: قصّة سيّارتين	١٩
الفصل ٢: الكثير من الميّزات، الابتكار المتواضع، الجواهر المخفية،	٣٥
الموتى الأحياء: الخصائص الأربع لفشل تحويل الابتكار إلى أموال	
الفصل ٣: لماذا يسيء الطيّبون الفهم	٦١
الجزء الثاني: تسع قواعد مدهشة لنجاح تحويل الابتكار إلى أموال	٦٧
الفصل ٤: تحدّث باكراً بشأن "الاستعداد للدفع":	٦٩
لا يمكنك تحديد الأولويّات دون ذلك	
الفصل ٥: لا تفرض حلاً يُناسب الجميع: شتّت أم أئبّت،	٨٩
عملاؤك مختلفون	
الفصل ٦: عندما يكون تصميم المنتجات والتكوين والتحرّيم	١٠٣
علمًا أكثر منه فنًّا	
الفصل ٧: تجاوز نقطة السعر: خمسة نماذج قويّة لتحويل الابتكار إلى أموال ..	١٢٧
الفصل ٨: هل نختار سعرًا منخفضًا لحصّة سوقية أكبر أم مرتفعًا	١٥١
لتمييز علامتنا التجارية؟: اختر استراتيجية التسعير الرابحة	

- الفصل ٩: من الأمل إلى المعرفة: إعداد دراسة جدوى قائمةٍ ١٧١
على وجهة نظر العميل
- الفصل ١٠: لن يتكلم الابتكار عن نفسه: عليك التعبير عن قيمته ١٨٣
- الفصل ١١: استخدم تكتيكات التسعير السلوكي للإقناع والبيع: ٢٠١
أحياناً يتصرف عملاؤك بطريقة غير عقلانية
- الفصل ١٢: حافظ على تماسك أسعارك: تجنب إعادة التسعير ٢١٩
غير المحسوب
- الجزء الثالث: قصص النجاح والتطبيق** ٢٣٥
- الفصل ١٣: التعلّم من الأفضل: ابتكارات ناجحة صُممت بناءً على السعر ٢٣٧
- الفصل ١٤: تنفيذ عملية الابتكار القائمة على ٢٩٩
”تصميم المنتج بناءً على السعر“
- الملاحظات ٣١٥

التقديم

إنَّ الابتكار هو عمل عائلي؛ فقد كان جدِّي خبيراً في الكهرباء والميكانيك، ومبتكراً توصل إلى نوع جديد من أجهزة إنذار الحريق. أمَّا والدي فهو عالم فيزياء عمل ليلاً نهاراً في مرفق البحث والتطوير في مختبرات بل (Bell Laboratories) الكبرى في موراي هيل (Murray Hill)، ولاية نيو جيرسي، وهي تضع صورته حالياً على أحد أبوابها. وفي مرحلة الطفولة، أمضيت أوقاتاً طويلة في مختبرات بل، وكثيراً ما كنت أتساءل عن السبب الذي جعل هؤلاء العلماء، وهم من الأذكي في جيلهم، يعملون في ذلك المكان الذي بدا كالزنانة من مظهره ورائحته الفظيعة. لماذا لم يكونوا أثرياء وأصحاب نفوذ؟ دون شك، قد لا يكون هذا المال وذلك النجاح هما ما يرمون إليه، أو قد تكمن الحقيقة في الحكمة التي تقول: الماهر في الشطرنج ساذج في الحياة.

ولأضع الأمر بطريقةٍ أخرى: لماذا لا تصبح جميع الابتكارات منتجاتٍ ناجحة؟ لماذا يفشل الكثيرون؟

الجواب في هذا الكتاب.

فكر في الطريقة التي تُحوَّل بها معظم الشركات أفكارها إلى منتجات وخدمات. فهم يبدؤون بتحليل مجموعة كاملة من التكاليف: عدد الموظفين، ومُدخلات المواد، والآلات، والمتطلبات التقنية، ودعم البنية التحتية، وما إلى ذلك. ويطرحون هذه النفقات من الإيرادات المُقدَّرة، وبهذا يحصلون على الربح المتوقع. على هذا الأساس، تبني الشركة رهاناتها.

لكن مهلاً: من أين جاءت أرقام الإيرادات؟ لم يكن هناك فحصٌ دقيقٌ للمدخلات التفصيلية. وعموماً، لم يكنْ هناك أكثر من تخمين مدروس. وهذا في الواقع تباينٌ كبيرٌ في الدقّة. ويبدو الأمر أكثر إهمالاً عندما تضعُ في حسابك أنّ للعنصرين- الإيرادات والمصروفات- القدرَ نفسه من الأهميّة في تحديد قابليّة النجاح.

لكنّ الأمر أسوأ من هذا؛ فمع بعض الاستثناءات، لا تفحص الشركات الميزّات المهمّة التي تُعدُّ مهمّةً للعميل، وتلك التي تُهمُّ المبتكر فقط. فهم لا يعرفون ما إذا كان العميل يريد خاصيّة واحدة، أو الاختيار من بين خواصّ عدّة. ولا يعرفون ما إذا كان العميل سيدفع، أم ينوي الدفع مرّة واحدة، أم يريد الاشتراك.

هذا ليس عادلاً للمبتكر! وينبغي أن يعرف أعضاء فريق الابتكار ما إذا كانوا سيهدرون لياليهم الطويلة على مفهوم لن يُحقّق أيّ نجاح. وينبغي أن يعرفوا- كما هي الحال في كثير من الأحيان- متى يمكن أن يؤدّي تغيير الرؤية إلى زيادة جاذبيّته زيادةً كبيرةً. غير أنّ هذا يتطلّب معرفة لا تملكها الشركات.

من جهة المديرين التنفيذيين والفريق التنفيذيّ ورئيس قسم البحث والتطوير، يستعرض هذا الكتاب حُطّةً موثوقة لاستعادة زمام الأمور. ويعتمد على العمل الذي أنجزته شركة سايمون كوتشر وشركاه (Simon-Kucher & Partners) لمئات الشركات، بما في ذلك شركتي. إنّها حُطّةٌ مباشرة، لكنّها تتّسم بالبساطة. وكثير منها يعارض الحكمة التقليدية. فلا مجال للحكمة التي تقول: "تحرك سريعاً حتّى لو حطّمت الأشياء"، لكنّ هناك مجالاً واسعاً للحكمة القائلة: "انتبه أين تضع قدميك".

قد يكون هذا تحييزاً منّي، لكنّي أقرأه بوصفه رسالةً محبّةً إلى المبتكرين- محبّةً قاسية من حين إلى آخر، لكنّها تظلُّ محبّةً. أولئك العلماء في مختبرات بل مع رسوم الكاريكاتير القديمة المعلقة على كلّ باب، وعمّال المرأب الحالمون المجتهدون، والرجال والنساء في فرق البحث والتطوير في كلّ مكان، جميعهم

يريدون أن يحظوا بالشيء نفسه. يريدون أن تدبّ الروح في أفكارهم. ولا يريدون تزكّها تموت مهانّة على أحد الأرفف.

من وجهة نظر زملائي المديرين التنفيذيين، فإنّ هذا أشبه ببيان عامّ. لا أعرف كتاباً آخر يجعل مثل هذه الحالة الواضحة لضمان نجاح الأفكار الجديدة العظيمة، أو يفسّر بوضوح سبب إضاعتنا مليارات الدولارات في زمننا هذا. وبالنظر إلى العنوان، لا يدور كلُّ كتاب "تحويل الابتكار إلى أموال" (*Monetizing Innovation*) حول المال، بل يدور، كما يقول المؤلّفان، حول الانتقال من "التمنّي" إلى "المعرفة". فهو يدور حول التحكم في مستقبل منشأتك.

إيدي هارتمان (Eddie Hartman)

الشريك المؤسس ورئيس قسم الإنتاج،

ليغالزوم (LegalZoom)

كانون الثاني/يناير ٢٠١٦م

شكر وعرفان

هذا الكتاب، شأنه شأن مبادرات المنتجات الجديدة التي نصفها فيه، هو نتاج عمل قام به كثير من الأشخاص ولعبوا فيه أدوارًا محوريَّة.

ولنبداً بأولئك الذين سمحوا لنا برواية قصصهم بالتفصيل. وهُم بحسب ترتيب الحروف الإنكليزيَّة: رالف دروز (Ralf Drews)، المدير التنفيذي السابق لشركة دريجر سيفتي (Dräger Safety)، وأندرو افريد (Andrew Freed) وجوش غولد (Josh Gold) من لينكدان (LinkedIn)، وبل غورلي (Bill Gurley) من شركة بينشمارك كاپيتال (Benchmark Capital)، وفيشال جاياسوال (Vishaal Jayaswal) من شركة كوكس أوتوماتيف (Cox Automotive)، وكريستوف كارغروبر (Kargruber) (Christoph) من شركة سفاروفسكي (Swarovski)، ودون ماكاسكيل (Don MacAskil) من سمغَمَج (SmugMug)، ودان سيروكر من أوبتمايزلي (Optimizely).

أمضى معنا إيدي هارتمان، الشريك المؤسس ورئيس قسم الإنتاج في ليغالزوم، ومات جونسون (Matt Johnson) الشريك الإداري في سايمون كوتشر وشركاه، ساعات لا حصر لها في مراجعة الأفكار ومناقشتها، وقدموا أفكارًا ثاقبة، حسَّنت من أفكارنا، وجعلتها أكثر إقناعًا. كما نوذ أن نشكر كاري بيرتش (Cary Burch) من وكالة الأنباء طومسون رويترز (Thomson Reuters)، وتشيت كاپور (Chet Kapoor) من تنزينغ غلوبال (Tenzing Global)، وجون كلاين (John Cline) من ويسترن يونيون (Western Union)، لمراجعة مسودات الكتاب وتقديم أفكار لا تُقدَّر بثمن طوال رحلتنا مع الكتاب.

لعب زملاؤنا في شركة سايمون كوتشر دورًا قيِّمًا في تحفيز تفكيرنا. حيث ساعدت سارة ياماموتو (Sara Yamamoto) في صياغة الأفكار، ومراجعة مسودات

الفصول. لقد كانت ملاذنا بصفحتها المحرّرة الشخصي. وعمل هيرمان سايمون (Hermann Simon) - أحد مؤسسي شركتنا ومؤلف سلاسل كتب عدّة- على مراجعة المحتوى، وقدم أفكارًا ثاقبةً رائعةً أيضًا. وساعد تشارلي صن (Charlie Sun) وجاستن رومان (Justin Roman) على كتابة أمثلةٍ عدّة، ونشكرهم على إسهامهم وتفانيهم. وأشار عددٌ من الشركاء والمديرين في شركتنا إلى أمثلةٍ ستقرأها في الصفحات المقبلة، وفتحوا أبواب إدارتهم التنفيذية لنا، وهم: فيليب بيرمان (Philipp Biermann)، وجونار كلاوزين (Gunnar Clausen)، ودريك شميث-غالاس (Dirk Schmidt-Gallas)، وجوزي هولشوف (Josee Hulshof)، وكلاوس هيلكه (Klaus Hilleke)، ودريك كارس (Dirk Kars)، ونك كيبلر (Nick Keppeler)، ويورغ كروتين (Joerg Kruetten)، وسوزان لي (Susan Lee)، وراينر ميكيس (Rainer Meckes)، ونينا شارفنكا (Nina Scharwenka)، وكريستيان شولر (Christian Schuler)، وإيكلهارد شتادييه (Ekkehard Stadie)، وأندريه فيبر (André Weber)، وأنطوان فايل (Antoine Weill). نشكركم على مساعدتنا على وضع أساس للأدلة التي تستند إليها الرؤى الموجودة في هذا الكتاب. علاوة على ذلك، كان الزملاء السابقون في شركة سايمون كوتشر، أندرو كونراد (Andrew Conrad)، وفرانك لوبي (Frank Luby)، وآنيا راسولوا (Anya Rasulova)، وكيت وودورد (Kate Woodward)، أكبر من أسهموا في المسودات الأولى للكتاب. نشكركم شكرًا جزيلًا على إسهاماتكم. وأخيرًا، نودُّ أن نشكر پترا ديتز (Petra Dietz) من قسم التصميم الجرافيكيّ لدينا للمساعدة في تصميم أشكال ورسوم بيانيّة عدّة.

وأسعدنا حقًا العمل مع فريق من صفوة المراجعين، وهم (بحسب ترتيب الحروف بالإنكليزيّة): أندرياس ألتمارك (Andreas Alteamrk)، وكاري بيرتش، وروبرت دولان (Robert Dolan)، ورالف دروز، وبل غورلي، وستيفان جاكوبي (Stefan Jacoby)، ومارك جيمس (Mark James)، وفيشال جاياسوال، وتشيت كاپور، وكريستوف كارغروير، وفيليب كوتلر (Philip Kotler)، ونايجل لويس (Nigel Lewis)، وشيلا مارسيلو (Sheila Marcelo)، وكيفن ميتشل (Kevin

(Mitchell، وينز مولر (Jens Müller)، ومارتا نافارو (Marta Navarro)، ومايك نونن (Mike Noonan) وستيفان پول (Stefan Paul)، وآلان بيدرسن (Allan Pedersen)، ودنكان روبرتسون (Duncan Robertson)، وهيلاري شنايدر (Hilary Schneider)، وأديتيا سينغ (Aditya Singh)، ودان سيروكر (Dan Siroker)، وسبنسر سكيكس (Spenser Skates)، وليلا سرينيفاسان (Leela Srinivasan)، وغريغ فالدورف (Greg Waldorf). نشكركم شكرًا جزيلاً على دعمكم!

نوّد أن نشكر ريتشارد نارامور (Richard Narramore)، المحرّر مع ناشر الطبعة الإنكليزيّة، الذي رأى ما تملكه النصوص الأوّليّة من إمكانيات، وساعد على تحويلها إلى الكتاب الذي بين يديك الآن. وما كان لهذا الكتاب ليرى النور لولا المساعدة القيّمة التي تلقّيناها من مؤسّسة بلوم غروپ المحدودة (Bloom Group LLC). شكرًا لأعضاء فريق بلوم غروپ، بوب بوداي (Bob Buday) وديفيد روسنباوم (David Rosenbaum) ولوري ماكولين (Laurie McLaughlin)، على صياغة أفكارنا بأسلوب نثريّ.

يجب أن نشكر أفراد أسرّتنا مرارًا على تشجيعهم المتواصل وتفهمهم؛ حيث قدّمت لنا زوجتانا، هيما (Hema) وأورليكه (Ulrike)، دعمًا وتشجيعًا مستمرّين، وكانت آذانهما مصغيّة لنا دائمًا. وختامًا، نوّد أيضًا أن نشكر أهلنا وإخوتنا وأخواتنا. ما كان لهذا الكتاب أن يرى النور لولا دعمهم جميعًا.

المؤلّفان

آذار/مارس ٢٠١٦ م

الجزء الأول

مشكلة تحويل الابتكار إلى أموال

كيف يُهدِر المبتكرون المليارات

قصة سيارتين

لنبدأ بقصة سيارتين جديدتين، أطلقتهما شركتان من شركات السيارات المعروفة منذ عقود. كان إطلاق إحدى هاتين السيارتين ناجحًا جدًا، في حين كان إطلاق الأخرى نموذجًا في الإخفاق.

السيارة الأولى في قصتنا هي من إنتاج شركة بورشيه (Porsche) التي تستحوذ على حصة صغيرة نسبيًا في السوق العالمية لصناعة السيارات، والتي تُقدَّر بتربليونات الدولارات، وهي معروفة بسيارتها الرياضية ٩١١ التي تستطيع السير بسرعة تصل إلى ٢٠٠ ميل (تقريبًا ٣٢٠ كيلومتر) في الساعة.

وفي أوائل تسعينيات القرن العشرين، واجهت شركة بورشيه أزمة مالية طاحنة، وكانت تسير بسرعة هائلة نحو الهاوية- بسرعة قد تتجاوز السرعة القصوى لسيارتها الرياضية، إذ تقلصت مبيعاتها السنوية إلى ثلث ما كانت تحققه في ثمانينيات القرن العشرين. وكانت عمليات التصنيع في الشركة عديمة الكفاءة ومعيبة. وُثمَّ جاء الرئيس التنفيذي الجديد، فندلين فيدكينغ (Wendelin Wiedeking)، الذي كان في الحادية والأربعين من العمر حينها، وكان الأصغر بين جيل جديد من مديري شركات تصنيع السيارات في ألمانيا، وقرَّر اتباع الأساليب اليابانية في التصنيع، وتحسين الجودة. على إثر ذلك، انخفضت التكاليف، وارتفعت المبيعات، وتمكَّنت الشركة من تجنُّب كارثة.

لقد منحَ الرئيس التنفيذي الجديد بورشيه بعض الوقت. وكان يعلم أنَّ الشركة تحتاج إلى تغيير جذريّ- تحتاج إلى شيءٍ مختلفٍ وجديد. لقد كانت- حالها حال معظم الشركات في نهاية المطاف- أمام أحد خيارين: إمَّا الابتكار، وإمَّا المجازفة بفقدان كلِّ شيء. لقد كانت تحتاج إلى سيّارة جديدة.

وفي النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين، بدأت الشركة تخطّط لسيّارة كانت بعيدة كلِّ البعد عن السيّارة الرّياضيّة التي كانت تركّز عليها بنجاح على مدى السنوات الخمسين الفائتة. قرّرت بورشيه صناعة سيّارة رياضيّة متعدّدة الأغراض- تُعرف اختصارًا باسم أس. يو. في (SUV)- وهي سيّارة عائليّة مرتبطة ليس بأعلام نهاية سباقات السرعة، بل بالأهمّات والآباء في العائلات التقليديّة المنهمكين بتربية أبنائهم ويجلسون خلف عجلة القيادة يتحسّرون على شبابهم الضائع. وأطلقت بورشيه على سيّارتها الجديدة اسم كاين (Cayenne).

سيّارة رياضيّة متعدّدة الأغراض من بورشيه؟ لم يكن ذلك منطقيًّا. فقد كانت بورشيه تُركّز على السرعة والقوّة والجرّاء والهندسة، وليس على تعبئة سيّارة العائلة بمشتريات البقالة، واصطحاب إميلي ومايك وأصدقائهما الصّغار إلى المباريات في عطلة نهاية الأسبوع. ماذا كانت تعرف بورشيه عن السيّارات الرّياضيّة متعدّدة الأغراض؟ إنَّها لم تصنع واحدةً من قبل.

غير أنَّ بورشيه تقصّت المعلومات. وعلى وجه التحديد، صمّمت المنتج- كاين- وصنعتته بناءً على السعر.

وعندما يسمع معظم الناس كلمة "السعر" يفكّرون في رقم، وهذا ما يُعرف باسم التسعير. عندما نستخدم مصطلح السعر، فإنَّنا نحاول الوصول إلى أمرٍ أكثر جوهرية. فنحن نريد أن نفهم القيمة الملموسة التي يجلبها الابتكار إلى العميل. ما المبلغ الذي يريد العميل دفعه مقابل هذه القيمة؟ ماذا سيكون الطلب؟ في ضوء ذلك، يُعدُّ السعر مؤشّرًا إلى القيمة للعملاء، وقياسًا للمبلغ الذي يريدون دفعه مقابل هذه القيمة.

لقد فهمت بورشيه هذا كله عندما بدأت في صنع كايّن. وكان كبار المسؤولين التنفيذيين في بورشيه يعرفون أنّهم يمتلكون مفهوماً جريئاً، وربّما ثورياً. وكانوا يعلمون أيضاً أنّ السيّارة ستكون مخاطرةً هائلة. لذلك طلبوا إلى فريق إنتاجهم أن يحدّد بدقّة ما يريده العميل في سيّارة بورشيه الرياضيّة متعدّدة الأغراض، والأهمّ من ذلك، ما المبلغ الذين كانوا على استعداد لدفعه؟ كانت الرسالة واضحة: إذا لم يكن العميل على استعداد لدفع سعرٍ يضمن النجاح، فإنّ بورشيه ستتخلّى عن فكرة كايّن.

وقبل وقت طويل، من وضع التصاميم الأوّليّة للسيّارة بواسطة مركز المجموعة الهندسيّة في مدينة فايساخ (Weissach)، أجرى فريق الإنتاج مجموعةً واسعةً من الاستطلاعات مع عملاء محتمّلين، وعملوا على قياس رغبة أولئك العملاء في اقتناء سيّارة بورشيه الرياضيّة متعدّدة الأغراض، وعلى تقييم الأسعار؛ وذلك بُغيةً تحديد نطاق مقبول. وكانوا سعداء باكتشافهم أنّ العملاء كانوا متحمّسين. وأظهر التحليل أنّ العملاء كانوا على استعدادٍ لأن يدفعوا لاقتناء هذه السيّارة مبلغاً أكبر من الذي كانوا على استعداد لدفعه مقابل سيّارات مماثلة من إنتاج شركاتٍ أخرى. وبدأ النجاح الساحق يلوح في الأفق.

يعني هذا أنّ بورشيه يمكنها الاستثمار في صنع سيّارتها الرياضيّة متعدّدة الأغراض.

لكن، ما الذي يجدرُ بها صناعته بالتحديد؟ لم تكن بورشيه على استعداد للمخاطرة بصنّع سيّارة ذات تصميمٍ منتفخ، وخضعت كلُّ ميّرةٍ لمحاكمة، كان قاضيها هو العميل.

أراد العملاء المستهدفون مستوىً عاليًا من الأداء الرّياضيّ - ولم يكن ذلك متعارفًا عليه في فئة هذه السيّارة - وكانوا على استعداد للدفع مقابل ذلك. لقد أعربوا عن اهتمامهم بوجود محرّكٍ قويٍّ وأداءٍ قريبٍ من السيّارات الرّياضيّة (رغم حجم السيّارة الرّياضيّة متعدّدة الأغراض). ولم يكن ناقل الحركة اليدويّ الشهير

من بورشيه ذو الستِّ سرعات، وهو خاصُّ بالسباقات، ضمن قائمة الأمنيات؛ فقد انطلقاً بريقه. لكنَّ رأي العملاء أقنع مهندسي بورشيه بإدراج حوامل أكواب كبيرة، وهو أمر لم يكن مألوفاً في بورشيه. وفي كلِّ خطوة، كان يزيل فريق الإنتاج مميزات لم تكن ذات قيمة عند العملاء- حتَّى لو كان المهندسون يحبُّونها- والاستعاضة عنها بمميزات كان العملاء على استعدادٍ بالفعل للدفع مقابلها.

وكانت الورقة الرابحة لبورشيه تكمنُ في التفكير في تحويل هذا الابتكار إلى أموال قبل وقتٍ طويل من انطلاق عمليَّة تطوير المنتج بأقصى سرعة، ومن ثمَّ تصميم سيَّارة بأكثر القيم والمميزات التي يريدُها العملاء، بسعرٍ معقول. نتيجة لذلك، وقف الجميع خلف هدفٍ واحد: علمت بورشيه أنَّ لديها حصاناً أسوداً، وكانت لديها الثقة بالاستثمار وفقاً لذلك.

وبمرور الوقت، مكَّنت كآين شركة بورشيه من تحقيق أعلى الأرباح لكلِّ سيَّارة في مجال الصناعة- صناعة السيَّارات بأسرها. وبعد عشر سنوات من نجاحها الساحق في السوق عام ٢٠٠٣م، كانت بورشيه تبيِّع ١٠٠ ألف سيَّارة كآين سنويًّا، أي نحو خمسة أضعاف ما كانت تبيِّعه في عام إطلاقها. واليوم تمثِّل كآين ما يقربُ من نصف إجماليِّ أرباح الشركة، في حين أنَّ سيَّارة ٩١١ المذهلة تُدرُّ ثلث الأرباح.^٢ والأكثر من ذلك أنَّ كآين مكَّنت بورشيه من سداد قدرٍ كبيرٍ من الديون، ومن زيادة احتياطياتها النقدية.

لقد مثَّلت كآين نجاحاً هائلاً بكلِّ المقاييس. لكنَّ لماذا نجحت بورشيه؟ لم يكن ذلك بسبب البراعة الهندسيَّة للشركة، مع أنَّ كآين تعمل بصورةٍ رائعة جداً. ولم يكن هذا تطوراً تكنولوجياً استثنائياً مكن بورشيه من تصنيع سيَّارة بكفاءةٍ أكبر، أو جعلَ قلوبِ العملاء تخفقُ أسرع. فقد نجحت بورشيه بفضل تصميم المنتج بناءً على السعر. وهذا ما تفعله الشركات الذكيَّة.

والآن، ننتقل إلى السيَّارة الثانية في قصتنا. هذه السيَّارة من إنتاج شركة فيات كرايسلر (Fiat Chrysler)، وهي شركة كانت تحقِّق ستة أضعاف عائدات بورشيه.

وفي عام ٢٠٠٩م، بدأت شركة صناعة السيَّارات العملاقة العمل على جَلْبِ منتج جديدٍ إلى العالم: ستعمل على إعادة تصميم السيَّارة الكلاسيكيَّة دودج دارت (Dodge Dart) التي ذاعَ صيتها في سبعينيَّات القرن العشرين.

وكانت سيَّارة دودج دارت الجديدة نقطة انطلاقٍ مهمَّة نحو أحد القطاعات المهمَّة في السوق لشركة فيات كرايسلر: السيَّارات متوسَّطة الحجم (Compact Cars). وكانت فيات كرايسلر تحتاج إلى دارت بشدَّة لمنح الشركة القدرة على المنافسة في هذه الفئة، وهو قطاع ناضلت فيه على مدى سنوات. وتمثِّل السيَّارات متوسَّطة الحجم واحدةً من كلِّ ستِّ سيَّارات تُباع في أميركا. وأوضح سيرجيو مارشيوني (Sergio Marchionne) -المدير التنفيذيُّ لشركة فيات كرايسلر- في مقابلة أُجريت معه في برنامج "ستون دقيقة" (60 Minutes) في آذار/مارس ٢٠١٢م، أنَّ من المفترض أن تنجح شركات صناعة السيَّارات جميعها في سوق السيَّارات متوسَّطة الحجم. وقال إنَّ أيَّة شركة سيَّارات عجزت عن النجاح في هذه الفئة "محكومٌ عليها بالفشل"^٣.

ولم يُكثِر مارشيوني الكلام داخل الشركة عن أهميَّة دارت؛ فقد أخبر الموظَّفين بأهميَّة هذه السيَّارة. وقال للعمَّال في زيارةٍ عام ٢٠١٢م لمصنع بيلفيدير (Belvidere) في ولاية إلينوي: "مستقبلنا مُعلَّق بمدى إتيقاننا لما نفعله هنا". ودعَّم كلماته بالمال، بتخصيص مئات ملايين الدولارات لتحويل طراز فيات الذي حقَّق نجاحًا كبيرًا (ألفا روميو جوليتا [Alfa Romeo Giulietta]) إلى دودج دارت.

وقال مارشيوني: "من بين جميع السيَّارات التي قد أخطئ بشأنها، لا أخطئ بشأن هذه السيَّارة". كان لكلتا السيَّارتين في قصتنا الأهميَّة نفسها لمستقبل شركتيهما. لكنَّ كان النهج الذي اتَّبَعته فيات كرايسلر لتطوير دارت مختلفًا تمامًا عن النهج الذي اتبعته پورشيه في تطوير كايِن. فبدلَ البدء بإلقاء نظرةٍ فاحصةٍ على العميل، ألقت فيات كرايسلر نظرةً فاحصةً على المنتج.

وعندما جرى توثيقها في إعلانٍ تلفزيونيٍّ مدَّته ٩٠ ثانية لتسويق السيَّارة، كانت عمليَّة تطوير منتج فيات كرايسلر تتمثَّل في تصميمه وبنائه وإعادة التفكير فيه ثمَّ تصميمه وبنائه وإعادة التفكير فيه- حتَّى شعرَ الفريقُ الهندسيُّ، برأيه الذي يستأثر به، بأنَّ السيَّارة مستعدَّة للانطلاق. وفي الواقع، أوضح الإعلان بكلِّ فخر أنَّ الشركة ”تُقصي المسؤولين الماليين“ من عمليَّة التطوير. فالمال لن يسبِّبَ مشكلةً. والشركة ستنشئ نموذجًا أوَّلِيًّا تلو الآخر، حتَّى تحصل على المنتج الصحيح. ولن يتدخَّل الفريق التنفيذيُ إلَّا في تصميم دارت. وستبني هذه السيَّارة حتَّى تصلَ إلى الكمال الذي أشار إليه الإعلان.

وهذا ”الكمال“ هو ما حدَّدته فيات كرايسلر، وليس ما حدَّده العميل.

وبعدها فُرِضَ السَّعر، وعرضتْها دودج على العملاء لمحاولة بيعها.

كان أدائها في السوق كارثيًّا. وفي عام ٢٠١٢م، العام الذي أُطلقت فيه، بيعت من دارت نحو ٢٥ ألف سيَّارة، أي ربع إجماليِّ ما توقَّعه محلُّو السوق، وتسبَّبَ هذا الرقم في أن تُصنَّف شركة ماركت ووتش (MarketWatch) لمراقبة الأسواق الماليَّة في بورصة داو جونز (Dow Jones) سيَّارة دارت ثاني أفضل منتج في العام. وحصدَ المركز الأوَّل برنامج الخرائط المختلُّ على آيفون من شركة أبل. هذا صحيح: كانت دارت وصيفة ”خرائط أبل“.

منذ ذلك الحين، فشلت دارت في إبعاد مشتري السيَّارات متوسِّطة الحجم عن رائدِي هذا القطاع، تويوتا كورولا (Toyota Corolla) وهوندا سيثيك (Honda Civic)، أو حتَّى شفروليه كروز (Chevrolet Cruz) وفورد فوكس (Ford Focus). وبحلول نهاية عام ٢٠١٤م، كانت المبيعات مُخيِّبة للآمال حتَّى إنَّ الشركة اضطرتَّ إلى إصدار قراراتٍ تسريحٍ مؤقتة في مصنعها في بيلفيدير. ولسخرية القدر، فإنَّ هؤلاء كانوا العمَّال أنفسهم الذين سمعوا مارشيويني يقول قبل عامين إنَّ دارت كانت السيَّارة الوحيدة التي لا يمكن أن تُخطئ الشركة بشأنها. وفي الأشهر التسعة الأولى، كانت مبيعات دارت سُبْع مجموع مبيعات رائدِي قطاع السيَّارات متوسِّطة الحجم.^٦

كان لا يمكن أن تُخطئ فيات كرايسلر بشأن دارت، لكنّها فعلت. السبب في نجاح بورشيه بسيّارتها كايّن، والسبب في ترنُح فيات كرايسلر بسيّاراتها دارت، هي الأسباب نفسها التي أدّت إلى نجاح ابتكارات المنتجّات أو فشلها في الكثير من الشركات من صناعاتٍ عدّة على مدار الثلاثين عامًا الأخيرة: وضعت بورشيه حاجات العملاء وما يُقدّرونه واستعدادهم للدّفع والتسعير على رأس أولويّاتها عندما طوّرت سيّارة كايّن؛ في حين كان ذلك آخر اهتمامات فيات كرايسلر.

لا تدور هذه القصة حول السيّارات أكثر منها حول طريقتي التفكير المختلفتين اللّتين بدأتا عند إطلاقهما، ولماذا أدّت إحدى الطريقتين إلى نجاحٍ ساعد في وضع شركتها على مسارٍ نموٍّ مُتسارعٍ، في حين أدّت الأخرى إلى فشلٍ تسبّب في تسريح العمّال.

صمّمت بورشيه سيّارتها الجديدة بناءً على السعر- ما يقدره العميل وما يريد شراءه، في حين لم تفعل فيات كرايسلر ذلك.

توضّح هذه القصة الموضوع الأساسي لهذا الكتاب: كيف يمكن أن تحصل الشركات التي تجلب شيئاً جديداً إلى العالم على أقصى استفادة من علم تحويل الابتكار إلى أموال، وزيادة فرص نجاح عروضها الجديدة، وتحقيق نتائج يمكن وصفها بالمُبهرّة. والصعوبات التي تواجه الابتكار الناجح دائماً ما تكون كثيرة. لكن، كما ستقرّأ، ستتعلم كيف يمكن أن يزيد التركيز على تحويل الابتكار إلى أموال من فرصك في تحقيق نجاحٍ ماليٍّ كبير.

ولسوء الحظّ، فإنّ المزيد من المنتجّات الجديدة في كلّ صناعة تسير في الطريق نفسه الذي سلّكته دارت، وهناك عددٌ قليلٌ جدّاً من الأشخاص يستمتعون بنجاح كايّن. ونحن نرى ذلك طوال الوقت. غير أنّ لكلّ شركةٍ فرصةٍ تحقيق نجاحات كايّن، والحدّ من مخاطر إخفاقات دارت. ويكمن الحلّ في تحديدٍ دقيقٍ للسوق التي سيُطرح فيها أيُّ منتجٍ جديد قبل وقتٍ طويلٍ من صنّع المنتج، والتحقّق من استعداد السوق للدّفع مقابل هذا المنتج قبل خوض رحلةٍ طويلةٍ لتحويل الابتكار إلى منتج.

السبب وراء فَشَلِ غَالِبِيَّةِ الْمُنْتَجَاتِ الْجَدِيدَةِ

في كلِّ عام، يجدُّ المزيدُ والمزيدُ منَّا أنفسهم في موقفٍ بورشيه. ويُقاس النجاح بجلب منتجاتٍ جديدةٍ إلى السوق، وتوسيع نطاق أعمالنا. كما أنَّ وتيرة التغيير تتسارع في جميع أنحاء العالم. ولكنَّ كثيرين منَّا، لم يُعِدِ الابتكار مسألةً تحديد أولويَّاتٍ أو استثمار، بل مسألة بقاء.

ومع ذلك، فإنَّ معدَّل فَشَلِ الابتكارات مرتفع على نحوٍ صادم. وهناك تقريباً ٣ من أصل ٤ منتجاتٍ أو خدماتٍ جديدةٍ تَفْشَلُ في تحقيق إيراداتها وما حدَّدته من أهداف ربح. ويتحطَّمُ الكثيرُ منها ويحترق تماماً، وبعضها تُحطَّمُ شركاتها وتحرقها معها.

لكن ليس من المفترض أن تكون الحال هكذا.

هذا ما يدور حوله هذا الكتاب. وعلى مدار ٣٠ عاماً، ساعدنا الشركات على وَضْع استراتيجيَّاتٍ لنجاح الابتكار- بما في ذلك إطلاق بورشيه كآين التي ذكرناها. وفي أثناء ذلك، اكتشفنا أنماطَ الفشل التي تقضي على الكثير من الابتكارات. والأهمُّ من ذلك، عملنا على صياغة إطار عملٍ وتحقَّقنا منه عملياً، حيث ساعد الشركات المبتكرة، من الشركات الناشئة إلى علامات (Brands) عالميَّة، على تحقيق أهدافها أو ما هو أبعد منها.

تفشل المنتجات الجديدة لأسبابٍ عدَّة. لكنَّ السبب الأساسي وراء كلِّ الشهور التي يتعرَّضُ لها الابتكار- ما يُطلق عليه رجل الأعمال الملياردير إيلون مَسْكَ (Elon Musk) مجموعة ”المبادئ الأولى“- هو الفشل في وَضْع استعداد العميل للدَّفْع مقابل منتجٍ جديدٍ في صُلب تصميم المنتج. وتوجُّل معظم الشركات القرارات المتعلقة بالتسويق والتسعير حتَّى آخر لحظة، عندما تكون قد طوَّرت منتجاتها الجديدة بالفعل. فهي تخوض رحلةً طويلةً ومكلفةً لتطوير المنتج متمنيَّةً أن تجني المالَ من ابتكاراتها، لكنَّ دون معرفة ما إذا كانوا سينجحون في ذلك أصلاً.

السعر أكثر من مجرد رقم؛ فهو إشارة إلى ما يريده العميل، وإلى أي مدى يريده. إنَّه العامل الوحيد الأهمُّ في تحديد ما إذا كان المنتج سيُدَّرُ مالمَّا أم لا، ولكنَّه ما يزال فكرةً متأخِّرةً، وهو أمرٌ تجري مراعاته في آخر لحظة بعد الانتهاء من تطوير المنتج. وهي فكرة متأخِّرة حتَّى إنَّ الشركات كثيرًا ما تتَّصل بنا وتقول: "لقد صنعنا منتجًا، ونحتاج الآن إلى مساعدتكم في تسعيره".

ولتلخيص الأمر، تطوَّرُ هذه الشركات المنتجاتِ على النحو الآتي: تصمِّم، ثمَّ تصنع، ثمَّ تُسوَّق، ثمَّ تُسعر. ما سوف نُعلِّمك إيَّاه في هذا الكتاب هو قلب هذه العمليَّة رأسًا على عقب: التسويق والتسعير، ثمَّ التصميم، ثمَّ التصنيع، وبكلماتٍ أخرى، صمِّم المنتج بناءً على السعر.

عُدْ بالذاكرة إلى آخر دراسة جدوى طُلبَ إليك أو إلى زملائك كتابتها لمنتجٍ جديد. كيف توصلت إلى أسعارك؟ هل قارنت منتجك بمنتجاتٍ أخرى في السوق، أم سألت العملاء بالفعل عمَّا هم مستعدُّون حقًّا لدفعه لقاءه؟ هل كنت تعلم مقدَّمًا ما سيحدث إذا زدت سعرك بنسبة ٢٠٪ مثلاً؟ ومن هذا، ما مدى التأثير المحتمل في الطلب، ومن ثمَّ في الكميَّة؟

إذا كنتَ مثل آلاف الشركات التي عملنا معها على مرِّ السنين، فربَّما لم تفعل ذلك. فكلُّ شركةٍ منها تدَّعي أنَّها قدَّمت إلى الإدارة العليا دراسةً جدوى مُحكَّمة، تضمن نجاح منتجها الجديد. لكن في ٥٪ تقريبًا فقط من دراسات الجدوى تلك، يمكنك العثور على معلوماتٍ حول المبلغ الذي سيدفعه العملاء مقابل المنتج. ويعني هذا أنَّ تقديرات إيراداتها هي- في أحسن الأحوال- ليس سوى تخمينات. وعندما تفكَّر في ذلك، تجد أنَّه أمرٌ مُحيِّر. وتمنحهم دراسة الجدوى درجةً من الثقة لا يستحقونها. وهي تقوِّدهم إلى درب الفشل.

يبدأ أنجح مبتكري المنتجات الذين نعرفهم بتحديد ما يُقدِّره العميل وما هو على استعداد لدفعه، ثمَّ يصمِّمون المنتجات بناءً على هذه المعلومات، ويتبعون استراتيجيةً واضحةً لتحويل ابتكاراتهم إلى أموال. هذا ما فعلته لينكدإن (LinkedIn)

قبل إطلاقها خدمة "Talent Solutions" (أي حلول العثور على المواهب) لمسؤولي التوظيف، التي لها نصيب الأسد الآن من إيرادات المنصّة وأرباحها. وهذا ما فعلته بورشيه مع كائِن، وما فشلت فيات كرايسلر في فعله مع دارت. هذا ما فعلته شركة أدوية عالميّة كُبرى مع منتجاتها الجديدة منذ مطلع الألفيّة، وهو ما ساعدها أن تنمو نموًّا هائلًا على مدى السنوات العشرين الماضية. هذا ما عملته شركة سفاروفسكي (Swarovski) لصناعة الكريستال في تطوير عروضٍ جديدة للمستهلكين، وللشركات التي تضعُ كريستالات في منتجاتها، لتحقيق نجاح ماليّ كبير. وهذا ما فعلته شركة دريجر (Dräger)، وهي إحدى الشركات الصانعة لمعدّات التنقيب عن الغاز، في صنع منتجٍ جديدٍ ناجحٍ يحمي عمّال المناجم وغيرهم من العاملين تحت الأرض من تسريبات الغاز- منتج كانت مبيعاته أعلى بنسبة ٢٥٠٪ من المتوقّع. هذا أيضًا ما فعلته شركة برمجيات بوصفها خدمة (SaaS) عمرها ستُّ سنوات تُدعى أوبتمايزلي (Optimizely)، في إنشاء برنامج لمساعدة الشركات على تحسين قدرات مواقعها الإلكترونيّة، لبيع عروضها، وهو برنامج استخدمه آلاف العملاء. وهذا ما فعلته أوبر (Uber) عندما أحدثت ثورة في عالم وسائل النقل العامّ، وهي تراقب قيمتها تتجاوز ٦٠ مليار دولار في نهاية عام ٢٠١٥م. سوف نخبرك في الفصل الثالث عشر بتفاصيل أكثر حول الكيفيّة التي استفادت بها لينكدان وپورشيه وسفاروفسكي وديجر وأوبتمايزلي وأوبر وشركة أدوية مبتكرة من تصميم المنتجات وتطويرها بناءً على السعر.

هذا هو النموذج الذي يستخدمه مبتكرو المنتجات من يستشرفون المستقبل، ويحقّقون نجاحًا مُبهّرًا- الشركات التي سنحلّل مبادئها المتعلقة بتحويل الابتكار إلى أموال في هذا الكتاب.

صار الابتكار الناجح مهمًّا أكثر من أيّ وقت مضى

إنّ النجاح في ابتكار منتج ما أمرٌ صعب، وغالبًا ما يكون الأمر كذلك. وفي كلّ عام، تُجري شركة سايمون كوتشر وشركاه (Simon-Kucher & Partners) أكبر

دراسة استقصائية في العالم بشأن حالة التسعير. واستطلع تقريرنا لعام ٢٠١٤ رأي المديرين التنفيذيين في ١٦١٥ شركة في الولايات المتحدة واليابان وألمانيا و٣٧ دولة أخرى. وكان التركيز الأساسي للدراسة الاستقصائية منصبًا على قياس مدى نجاح الشركات في تحويل ابتكاراتها إلى أموال في الصناعات وعلى الصعيد الجغرافي. وسُجّلت النتائج المخيبة للآمال في تقرير لمجلة هارفرد بزنس ريفيو (Harvard Business Review)، وهي: فشلت ٧٢٪ من المنتجات الجديدة التي طُرحت في السنوات الخمس الماضية إِمَّا في تحقيق إيراداتها وما حدّدته من أهداف ربح، وإِمَّا فشلت كليًا. وتنطبق هذه الأرقام تمامًا على الشركات الناشئة والشركات الكبرى في كلِّ صناعة أُجريت عليها الدراسة الاستقصائية.^٧

وذكرت دراساتٌ عدّة أخرى أُجريت في العقد الماضي أنّ فرصك في إعداد ابتكار ناجح ليست سانحة حتّى بقدر احتمالية فوزك في أن تحزر وجه العملة المعدنية عند قذفها. مثلًا:

- تفشل ٦٥٪ من المنتجات الجديدة، وفقًا لجمعية تطوير المنتجات وإدارتها. وكلفَ معدّل الفشل هذا الشركات الأميركية ٢٦٠ مليار دولار في عام ٢٠١٠م، وفقًا للباحثين في جامعة تكساس، أوستن.^٨
- تفشل ٧٥٪ من الشركات الناشئة- الممولة برأس مالٍ استثماري، وفقًا لدراسة أجرتها كليّة هارفرد للأعمال (Harvard Business School) على ٢٠٠٠ شركة ما بين عامي ٢٠٠٤م و٢٠١٠م.^٩

وتُظهِر الأرقام وجودَ خطأٍ جسيم في طريقة تقديم الشركات لمفاهيم جديدة إلى السوق. لا أحد مُحصّن. ورُغم أنّ الأمر مؤلم، فيجب أن نضع في حسابنا أنّ الاحتمالات كلّها ضدنا.

لم يكن النجاح في الابتكار أكثر أهميّة ممّا هو عليه الآن. وفي الدراسة التي أجرتها شركة سايمون كوتشر وشركاه، ذكرت ٨٣٪ من الشركات أنّها تواجه

ضغوطًا متزايدةً في ما يتعلقُ بخفضِ التسعير. وتُخططُ معظمُ الشركات لابتكار مخرجٍ لها من هذا المأزق: بمنتجاتٍ وخدماتٍ جديدةٍ ومساراتٍ نموٍّ جديدةٍ. لكنَّ يواجهُ المبتكرون تحدّيًا صعبًا لأربعة أسبابٍ أساسيةٍ:

١. أصبح البحث والتطوير التقليديُّ أكثر تكلفةً من قبل. وترتفع التكاليف سريعًا، دون معادلتها بزيادة في الأسعار.

٢. بات الابتكار الذي يغيّر وجه الصناعات (Disruptive Innovation) يصدُر الآن من شركاتٍ أصغر فأصغر، مع متطلّباتٍ رأس مالٍ أقلّ فأقلّ، ما يعني أنّها قد تكون "أرشق" من شركتك، ويمكنها تحمّلُ مخاطِرٍ أكبر.

٣. لم يُعدِ ابتكار المنتجاتِ حكرًا على العالم الغربيّ، وما يُثبتُ ذلك هو انخفاض حصص الولايات المتحدة وأوروبا في الإنفاق العالميّ على البحث والتطوير، وتزايد حصّة الصين ودول آسيويةٍ أُخرى. في الواقع، من المتوقَّع أن تتفوّق الصين على الولايات المتحدة في الإنفاق على البحث والتطوير، بحلول عام ٢٠٢٠م.^{١٠}

٤. معدّل الابتكار يتسارع. ومن العلامات الأساسية على ذلك: قفزت طلبات الحصول على براءة الاختراعات عالميًا مرّتين ونصفًا من عام ١٩٩٥م إلى ٢٠١٣م. وفي عام ٢٠١٤م، سُجِّلَ رقمٌ قياسيٌّ لعددِ براءة الاختراعات التي سُجِّلت على الصعيد الدوليّ.^{١١}

هذه الإحصائيات مذهلة. ولكن مع معدّل فشل المُنتجات الجديدة عالميًا بنسبة ٧٢٪، يمكن أن تشعر بالراحة عندما تعلمُ أنّك إذا كنت تواجه مشكلاتٍ في إطلاق ابتكاراتٍ ما بنجاح، فأنت لست وحدك.

إليك الأنباء السارّة: هناك أربعة أشكال فقط للإخفاق في تحويل الابتكار إلى أموال

هذا الكتاب نتاج الدروس التي استفادتها شركة سايمون كوتشر وشركاه على مدار الأعوام الثلاثين الأخيرة، في طريقها لأن تصبح أكبر شركة في العالم للاستشارات في مجال التسعير وتحويل الابتكارات إلى أموال؛ إذ يعمل لدى الشركة ما يزيد على ٩٠٠ موظف في ٣٢ مكتبًا حول العالم. على الصعيد العالمي، نفّذنا أكثر من ١٠ آلاف مشروع لشركاتٍ كبرى متعدّدة الجنسيات وشركات متوسطة، علاوةً على شركات ناشئة في مختلف الصناعات. ورأينا ما يُجدي وما لا يُجدي، وما ينجح وما لا ينجح في ابتكار المنتجات.

لقد وجدنا أنماطًا متكرّرة للإخفاق في تحويل المنتجات الجديدة إلى أموال. ورغم أنّك تظنُّ أنّ هناك أنواعًا عدّة من الخلل قد تتسبّب في إخفاق المنتجات في السوق، فقد وجدنا- في الواقع- أنّ الإخفاق في تحويل المنتجات إلى أموال ينقسم أربع فئات فقط:

١. عددٌ كبير من المميّزات: إنّ إدماج الكثير والكثير من المميّزات في منتج واحد- أحيانًا يكون بعضها غير مرغوب فيه- يجعلنا أمام منتج لا يجدُ صدَى لدى العملاء، وغالبًا ما يكون سعره مبالغًا فيه.
٢. الابتكار المتواضع: هو ابتكارٌ سعره منخفضٌ جدًّا، ما يحولُ دون تحقيقه كامل إمكاناته من حيث العائد، مع أنّه المنتج المناسب في السوق المناسبة.
٣. الجوهرة المخفيّة: منتجٌ لديه إمكانيّة تحقيق مبيعاتٍ كبيرة، لكنّه لا يُطرح في السوق بالصورة الصحيحة؛ عادةً لأنّه يقع خارج النطاق الأساسي للعمل.
٤. الميّت الحيّ: ابتكارٌ لا يريده الزبائن، ورغم ذلك طُرح في السوق، إمّا لأنّه يمثّل استجابةً غير مناسبة لحاجةٍ حقيقيّة، وإمّا لأنّه استجابةٌ لحاجةٍ غير موجودة أصلًا.

يمكنك أن تشعر ببعض الراحة بعد أن علمت أن هناك أربعة أشكالٍ فقط للإخفاق في تحويل المنتجات الجديدة إلى أموال. وتخيل لو أنك مُضطرٌّ إلى دراسة الأمر مرّاتٍ عدّة، وفي كلِّ مرّةٍ تخرج بعشرات الاحتمالات أو حتّى المئات.

يمكنك تجنّب الإخفاق، فقط إذا كنت تلعبُ وفقًا لقواعدٍ مختلفة

أتاحت لنا التجربة التي مرّنا بها ليس فقط تشخيص حالات الإخفاق في تحويل الابتكارات إلى أموال، بل علاجها أيضًا- أو الأفضل من ذلك، تجنّبها كليًا. وفي هذا الكتاب، لخصنا هذه الأسرار في القواعد التسع الجديدة الآتية لنجاح الابتكار، وتعارض هذه القواعد مع ما تعلّمه معظم المديرين التنفيذيين بشأن تطوير المنتجات:

١. تحدّث إلى العملاء بشأن "استعدادهم للدفع" في وقتٍ باكر من عمليّة تطوير المنتج. وإذا لم تفعل ذلك باكرًا، فلن تستطيع ترتيب ميّزات المنتج قيد التطوير وفقًا للألويّة، ولن تعرف ما إذا كنت تصنع شيئًا سيدفع العملاء مقابل اقتنائه، إلى أن يُطرح في السوق.
٢. لا تفرض حلًّا يُناسب الجميع. وسواءً أعجبك ذلك أم لم يُعجبك، فإنّ عملاءك يختلفون بعضهم عن بعض، لذلك فتقسيم العملاء ضمن قطاعات هو أمرٌ بالغ الأهميّة. لكنّ التقسيم بناءً على الخصائص السكّانيّة- الطريقة الأساسيّة التي تُصنّف بها الشركات عملاءها- يُعدُّ تقسيمًا مضللًا. ويجدرُ بك تقسيم القطاعات بناءً على الاختلافات في استعداد عملائك للدفع مقابل منتجك الجديد.
٣. تكوين المنتج وتجميعه علّم أكثر من كونه فنًّا. تحتاج إلى صنعه بعناية، ومواءمته مع أكثر قطاعاتك أهميّة.
٤. اختَر نماذج التسعير والإيرادات الصحيحة؛ لأنّ الطريقة التي تتقاضى بها المال غالبًا ما تكون أهمّ من مقدار المال الذي ستقضاه.

٥. طوّر استراتيجيتك للتسعير. ضَعْ حُطَّةً تتمتّع بنظرات استشرافية، ما يتيح لك تحقيق أكبر قدرٍ من الأرباح على المدى القصير والطويل.
٦. اعمل على صياغة دراسة جدوى باستخدام البيانات المتعلقة باستعداد العملاء للدفع، وأنشئ روابط ما بين السعر والقيمة والكمية والتكلفة. ودون ذلك، ستخبرك دراسة الجدوى بما تريد سماعه فحسب، والذي قد يكون بعيداً كل البعد عن حقائق السوق.
٧. أعلن عن قيمتك المقدّمة بوضوح وإقناع، وإلا فلن تحصل على عملاء يدفعون القيمة بالكامل.

٨. افهم الجوانب غير المنطقية لعملائك؛ لأنّه سواء كنت تباع لأعمال تجارية أم لمستهلكين، فإنّ عملاءك في النهاية هم أشخاص. وينبغي أن تضع في حسابك ما يجول في خاطرك، بما في ذلك عواطفهم، عند اتّخاذهم قرارات الشراء.

٩. حافظ على تماسك تسعيرك. وتحكّم بشدّة في التخفيضات. وإذا كان الطلب على منتجك الجديد أقلّ من التوقّعات، فلا تستخدم التخفيضات إلا إذا كانت الملاذ الأخير، وبعد استفاد كلّ التدابير الأخرى.

نحن لا ندعي أنّ هذا سهل؛ فالتغيير الحقيقي لن يكون كذلك قطّ. ستعلّمك بعض الفصول تكتيكات من شأنها وحدها زيادة احتمالات نجاحك إلا أنّ قوّة منهجنا ذي القواعد التسع تكمن في كفيّة تعزيز كلّ قاعدة للقاعدة التي قبلها. هذا إطار عمل متكامل، ما يعني أنّه لا يمكن التوصل إلى القدرة الحقيقية لمنهجنا، والعنصر الحقيقي في تغيير مسار اللعبة، إلا إذا كرّست نفسك له، قلباً وقالباً. ولإتاحة الفرصة بصورة أكبر للتغيير، أنشأنا الموقع الإلكترونيّ (باللغة الإنكليزية) www.monetizinginnovation.com والذي يوفر موادّ وأدواتٍ تشخيصيةً إضافيةً.

بغض النظر عن هُويَّتِكَ، أو مكانك، أو المنتج الذي تصنعه، أو الخدمة التي تقدّمها، فإنَّ المخاطرَ التي تُحيط بالمنتجات والخدمات الجديدة أكبر بكثيرٍ من أيِّ وقتٍ مضى. وفي الصفحات الآتية، سنقدّمُ إليك الأفكار التي تحتاج إليها لتحسين احتمالات نجاح المنتج الجديد إلى حدٍّ كبير- التقنيات التي ستساعد منتجك الجديد على تجنُّب أن يصبح أحد الأنواع الأربعة للإخفاق في تحويل الابتكارات إلى أموال، وبدلَ ذلك أن يصنع لنفسه فئةً خامسة: النجاح الباهر.