

از سوی پیشنهادات مختلف مشاهده شد، آنگاه عامل تصمیم‌گیری در سلسله مراتب خرید به قیمت منتقل می‌شود.

سلسله مراتب خرید را می‌توان در چارچوب نواحی نوآوری از چپ به راست قرارداد که در آن کارکرد متناظر رهبری محصول، قابلیت اعتماد و راحتی متناظر مشتری محوری و قیمت نیز متناظر با تعالی عملیاتی می‌باشد.

در مراحل اولیه توسعه بازار، شرکت‌ها معمولاً بر مبنای کارکرد رقابت می‌کنند. طی این مرحله مشتریان برای کارکرد و خدمات ارزش افزوده محصول که جنبه کاربردی دارد، بهای بیشتری پرداخت می‌کنند. شرکت‌ها در ابتدا مدل‌های کسب و کاری ایجاد می‌کنند که برای نوآوری محصول ایده آل هستند. آن‌ها با بهبود محصولات و خدماتشان و کاهش هزینه‌ها و قیمت‌ها از طریق کارایی بیشتر به رقابت می‌پردازند.

هنگامی که این پیشنهادها به سطحی می‌رسند که به اندازه کافی خوب است. مبنای رقابت تغییر می‌کند. مشتریان خواستار کیفیت و قابلیت اطمینان بیشتری هستند. از آنجایی که عملکرد و مشخصات یک محصول ضروری است، اما برای متقاعد کردن مشتری به خرید کافی نیست. شرکت‌ها باید پیشنهادهای خود را متمایز کنند؛ لذا در این نقطه نوآوری فرایند به کلیدی برای موفقیت تبدیل می‌شود؛ لذا شرکت‌ها مدل موجود خود را برای بهبود فرایندهایی مانند تدارکات، تولید، مدیریت ارتباط با مشتری و خدمات پشتیبانی فنی اصلاح می‌کنند و تأکید بسیاری روی تضمین کیفیت و کنترل کیفیت قرار می‌دهند.

وقتی بیشتر نیازمندی‌های کارکردی و قابلیت اطمینان مورد نظر مشتریان برطرف شود. دوباره مبنای رقابت تغییر می‌کند. مشتریان خواستار نوآوری‌هایی می‌شوند که به آنان اطمینان بدهد که کارهایی که باید انجام شود را سریع‌تر، آسان‌تر یا از راهی که دقیق‌تر با نیازهای فردی آنان سازگار شده باشد، تکمیل کنند. اکنون شرکت‌ها بر مبنای راحتی و سفارشی‌سازی رقابت می‌کنند تا بهای بیشتری دریافت کنند.

در نهایت وقتی ارزش پیشنهادی رقیب در بیشتر کارهای مربوط به هر سه جنبه عملکردی، شامل اطمینان‌پذیری، راحتی و هزینه موفق ظاهر می‌شود. بازار اساساً کالایی

فرایند نوآوری در بهترین حالت سرگرمی و در بدترین حالت تهدیدی خطرناک است. حتی یک فرایند نصفه و نیمه نوآوری هم برتری سازمانتان را در هنگام تقلید رقبا از اقدامات گذشته اتان تضمین می‌کند.

نوآوری مثل هر فرایند دیگر سازمان هدایت شدنی است. با این وجود زمانی که شخصی تصمیم می‌گیرد نوآورانه‌تر عمل کند، نوآوری را به جای فراگیری از طریق باید‌ها و نبایدها، در طی حرکت روبه‌جلویش یاد می‌گیرد؛ بنابراین بهتر است قبل از اینکه به کارکنانتان اجازه دهید تا برای هر بار نوآوری این فرایند را از نو خلق کنند، آن را درک کنید. اگر قصد دارید نوآوری را به‌طور صحیح بکار گیرید باید آن را به شکل مستمر و نظام‌مند دنبال کنید. بودجه مشخص برایش تعیین و آن را به بخشی از مسیر شغلی کارکنان ارزشمندتان تبدیل کنید.

در تحقیقی که توسط جفری مور صورت پذیرفت چارچوب تحلیلی قدرتمندی برای گزینه‌های مختلف نوآوری در زمینه خاص کسب و کار به دست آمد. مور با مبنای قرار دادن اصول ارزش چنین عنوان نمود که چهارده نوع مختلف از نوآوری وجود دارد که در تناسب با چرخه حیات (رشد، بلوغ و زوال) می‌توانند اهرم قرار گیرند. مفاهیم اصول ارزش که در این تحقیق استفاده شده‌اند، نشان دادند شرکت‌هایی که از جهت مالی موفق بودند، مقدار نامتناسبی از منابع را در یکی از سه قاعده ارزش زیر، متمرکز کرده بودند:

- ❖ رهبری محصول: پیشنهادهای پیش‌تاز
- ❖ مشتری محوری: راهکارهای متناسب
- ❖ تعالی عملیاتی: هزینه کم و یا راحتی

پروفسور کلایتون کریستنس چهار مرحله سلسله مراتب خرید را به ترتیب: کارکرد، قابلیت اعتماد، راحتی و قیمت مرتبط با مفاهیم مذکور تعریف نموده‌اند. سلسله مراتب خرید توضیح می‌دهد؛ زمانی که هیچ پیشنهادی در حال حاضر، نیاز مشتری به کارکرد را برطرف نمی‌کند، عامل تصمیم‌گیری، کارکرد می‌شود. به محض آنکه دو یا چند پیشنهاد، به اندازه کافی کارکرد نشان دادند، معیار خرید به قابلیت اعتماد تغییر می‌کند. زمانی که قابلیت اعتماد نیز از جانب دو یا چند بازیگر بروز داده شد، عامل تصمیم‌گیری برای خرید به سوی راحتی حرکت می‌کند. در نهایت، در صورتی که کارکرد، قابلیت اعتماد و میزان راحتی مشابهی

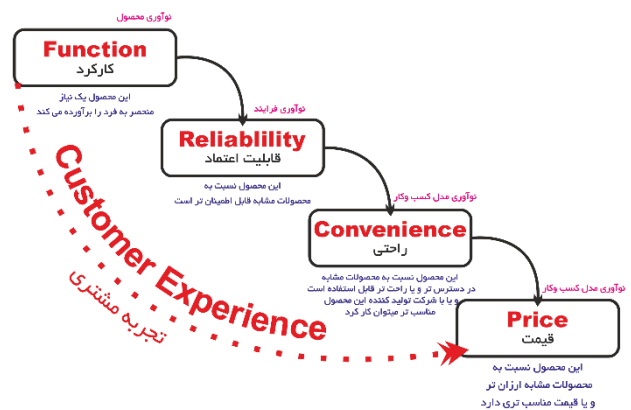
بهبودهایی در کارکرد و قابلیت اعتماد است. در اوایل دوران بلوغ بازار، قاعده ارزش مشتری محوری دارای بیشترین احتمال ثمر دهی است که به شکل نوآوری‌هایی از قبیل گسترش خط محصول، ارتقا، بازاریابی و تجربه کاربر می‌باشد. در این نقطه از سلسله مراتب خرید، تازه‌واردان به بازار در حال دستیابی به توازن قوا هستند که این امر منجر به بهبود ویژگی‌ها و منافع یک پیشنهاد برای مشتری می‌شود؛ بنابراین سرمایه‌گذاری در انواع نوآوری‌های مشتری محور به عمیق نمودن روابط با مشتریان کنونی کمک می‌کند.

با تغییر چرخه حیات به سوی اواخر دوران بلوغ، ناحیه تعالی عملیاتی، نوآوری‌هایی همچون مهندسی ارزش، یکپارچه‌سازی، فرایند و جابجایی ارزش را برجسته می‌سازد که از طریق آن‌ها شانس بسیار بیشتری برای تولید ارزش وجود خواهد داشت در حالی که هردوی این نواحی در بخش بلوغ بازار از مراحل چرخه حیات قرار گرفته‌اند، اما ناحیه مشتری محوری بر اساس متمایزسازی پیشنهاد با استفاده از جذاب نمودن آن برای مشتری کار می‌کند؛ و این در حالی است که تمرکز ناحیه تعالی عملیاتی بر ارتقای پیشنهاد از منظر شرکت است. در نهایت بارو به زوال رفتن بازار، تلاش‌هایی که حول نوآوری‌های درون‌زا و نیز تملک‌ها می‌چرخد، فرصت‌های خلق ارزش جدید را فراهم می‌سازد. تغییر در مبنای رقابت می‌تواند شرکت‌ها را مجبور به نوآوری در مدل کسب و کار کند؛ اما هر زمان که مشتریان کارهای انجام‌نشده‌ای داشته باشند که توسط ارزش پیشنهادی موجود برآورده نمی‌شوند، فرصت‌ها می‌توانند به وجود آیند.

می‌شود. در این مرحله شرکت‌ها تقریباً بر اساس قیمت رقابت می‌کنند. پیشرفت همیشه خطی نیست؛ ممکن است پایه رقابت مستقیماً از قابلیت اطمینان به قیمت تغییر کند. این موضوع بیشتر در شرکت‌های B2B اتفاق می‌افتد.

هنگامی که اساس رقابت و اولویت مشتری نسبت به کاری که باید انجام شود تغییر کند، ارزش پیشنهادی مورد نیاز اساساً به همان اندازه تغییر می‌کند. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که شرکت‌ها متوجه می‌شوند در محدودیت‌های ناشی از مدل کسب و کار خود گیر کرده‌اند؛ لذا بایستی نوآوری در مدل کسب و کار را در دستور کار خود قرار دهند.

یکی از واکنش‌ها به کالایی شدن، رقابت رودرو با ارزش پیشنهادی جدیدی است که بخش ارزان قیمت بازار را هدف گرفته است. برخی اوقات شرکت‌ها می‌توانند از حرکت عجولانه به سمت پایین بازار صرف نظر کنند و به جای آن مبنای رقابت را از قابلیت اطمینان، به راحتی و سفارشی‌سازی تغییر دهند. این کار اغلب مستلزم آن است که نوآوری‌های محصول یا فرایند را متوقف کنند و بیشتر روش‌های چندجانبه برای ارائه ارزش را در نظر بگیرند.



مدل‌های محصول که باهدف بهبود کارکرد و کیفیت انجام می‌شوند، مدت پایداری کمتری نسبت به گذشته دارند. شرکت‌های تازه‌وارد بیشتری بر مبنای راحتی رقابت می‌کنند و در نتیجه بازارها سریع‌تر از گذشته به سمت کالایی شدن حرکت می‌کنند.

بر اساس یافته‌های مور در بازاری رو به رشد، قاعده ارزش رهبری محصول تمایل دارد انواع اثربخش‌تری از نوآوری را تولید نماید که با محصول، کاربرد، پلتفرم و ایجاد جهش در روند عادی مرتبط می‌باشد. در اینجا بازار به دنبال